

Besonderheiten des Projektmanagements im sozialen Bereich unter
besonderer Beachtung der Anforderungen an die
Personalentwicklung untersucht am Beispiel der
KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V.

Diplomarbeit

vorgelegt von
Axel Rößler

Dresden

2012

Hinter jeder Wirtschaftstheorie
stehen eine Weltanschauung, ein Menschenbild
und ein gesellschaftliches Ideal.
Wirtschaftswissenschaften sind keine wertfreie Disziplin,
keine Mathematik des Geldes, der Arbeitskräfte und Güter,
auch wenn sie sich oft auf solche Weise selbst
missverstehen.

Richard David Precht

Abkürzungsverzeichnis	5
Dank.	6
1 PROJEKTMANAGEMENT IN DER FREIEN WIRTSCHAFT	7
1.1 Einleitung	7
1.2 Ziel der Arbeit	8
1.3 Gegenstandsbereich der freien und der Sozialwirtschaft	10
1.4 Projektmanagement im Bereich der freien Wirtschaft	11
1.5 Die geschichtliche Entwicklung des Projektmanagements	14
1.6 Zur Theorieentwicklung des Projektmanagements	16
1.7 Bestandteile und Elemente des Projektmanagements	21
1.8 Projektplanung und -abwicklung	22
1.9 Zusammenfassung	35
2 PROJEKTMANAGEMENT IM SOZIALEN BEREICH	36
2.1 Merkmale des Wirtschaftens im sozialen Bereich	36
2.2 Die Sozialwirtschaft als Forschungsgebiet	37
2.3 Historische Entwicklung	39
2.4 Akteure im Bereich der Sozialen Arbeit	41
2.5 Strukturprinzipien Sozialer Arbeit	43
2.6 Freie Wohlfahrtspflege	45
2.7 Soziale Arbeit und Ökonomie	46
2.8 Status quo des Projektmanagements im sozialen Bereich	49
3.1 Die Studie der FH Köln	50
3.2 Ergebnisse der Kölner Studie	53
3.3 Fazit der Studie	58

4	STAND DES WIRKSAMKEITSDIALOGS	59
4.1	Das Konzept des Social Return On Investment (SROI) als beispielhaftes Instrument der Wertschöpfungsmessung	59
4.2	Kritische Würdigung	64
5	VORSTELLUNG DES UNTERSUCHUNGSBEREICHES KINDERVEREINIGUNG® CHEMNITZ E.V.	65
5.1	KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V.	67
5.2	Das Ferienprojekt „Die Verreiser“	71
5.3	Projektarbeit in der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V.	71
5.4	Erhebungsverfahren	71
5.5	Vorbereitung und Durchführung der Interviews	73
5.6	Auswertung der Interviews	74
5.7	Ergebnisse	74
6	ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNGEN	89
6.1	Projektplanung und -steuerung	90
6.2	Kooperation	91
6.3	Personal	92
6.4	Finanzierung	94
7	ZUSAMMENFASSUNG	94
8	AUSBLICK	96
	Literaturverzeichnis	101
	Abbildungsverzeichnis	105
	Tabellenverzeichnis	105
	Erklärung	106

Abkürzungsverzeichnis

DIN	-	Deutsche Industrienorm
EMB	-	Einsatzmittelbedarf
e.V.	-	eingetragener Verein
FH	-	Fachhochschule
ISO	-	International Organization for Standardization
ICB	-	International Competence Baseline
IPMA	-	International Project Management Association
IT	-	Informationstechnologie
NCB	-	National Competence Baseline
NRW	-	Nordrhein-Westfalen
NASA	-	National Aeronautics and Space Administration
PM	-	Projektmanagement
PSP	-	Projektstrukturplan
SGB	-	Sozialgesetzbuch
SMART-		Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminierbar
SROI	-	Social Return On Investment
US	-	United States

Dank.

Ich möchte mich in dieser Form bei Frau Professor Ulla Meister und Frau Dipl.-Phil. Jutta Dinnebier bedanken, die mich bei meiner Diplomarbeit unterstützt, mir mit wertvollen Hinweisen und Tipps zur Seite gestanden und als Gutachter meiner Arbeit fungiert haben.

Mein Dank geht auch an Herrn Professor Armin Wöhrle, der die mir vor allem im Vorfeld dieser Arbeit durch sein Fachwissen und seine Anregungen wichtige Impulse gab und mir dadurch sehr oft weitergeholfen hat.

Nicht zuletzt gilt mein besonderer und tiefer Dank meinen Eltern, die mir mein Studium ermöglicht haben und ohne deren Geduld und Unterstützung auch diese Arbeit unmöglich gewesen wäre. Meinem Vater danke ich außerdem für die inhaltliche und fachliche Betreuung dieser Arbeit.

Abschließend danke ich meiner Familie für ihre Toleranz, stete Unterstützung und die Duldung eines zweckentfremdeten Wohnzimmers.

Dresden im Februar 2012

Axel Rößler

1 Projektmanagement in der freien Wirtschaft

1.1 Einleitung

Im Bereich der freien Wirtschaft hat sich in den vergangenen Jahren das Projektmanagement als Managementmethode zunehmend etabliert.

Besonders im Zuge der Internationalisierung der Unternehmen und der Globalisierung der Märkte hat es sich als wirksames Werkzeug zur Bearbeitung komplexer Aufgaben bewährt. Die Internationalisierung und Globalisierung ging mit einer Verknappung der finanziellen Mittel und einem gestiegenen Konkurrenzdruck einher. Aus diesem Grund mussten und müssen die meisten Unternehmen ihre Prozesse setzen effizienter gestalten, um der notwendigen Dynamik entsprechen zu können.

Im Bereich der sozialen Arbeit hat in den letzten Jahren ein ähnlicher Prozess stattgefunden, obwohl die Ursachen dafür vielschichtiger sind.

Knapper werdende Ressourcen kennzeichnen vor allem die derzeitige Situation im kommunalen Bereich und neue, teilweise private Anbieter drängen auf den Markt der sozialen Dienstleitungen. Daraus resultiert ein zunehmender Wettbewerbsdruck unter den Einrichtungen und Trägern und auch die Anforderungen der Kunden verändern sich.¹

In Folge der Finanzmittelknappheit in den Kommunen bleibt auch der Sozialbereich von radikalen Kürzungen der Budgets nicht verschont. Viele Träger und Einrichtungen sind deshalb inzwischen darauf angewiesen, neben der pauschalen Trägerfinanzierung, die wegen der schlechten Finanzlage zum aktuellen Zeitpunkt teilweise deutlich geringer ausfällt als noch vor einigen Jahren, zusätzliche finanzielle Mittel zu akquirieren.

Die Möglichkeit, zusätzliche Gelder für ihre Arbeit zu beschaffen, bieten den Trägern und Einrichtungen der sozialen Arbeit vor allem diverse Förderprogramme. Diese unterstützen im Allgemeinen für einen begrenzten Zeitraum besondere Angebote und Projekte, die sich an den Zielen des Programms und an den Förderrichtlinien orientieren.²

1 Schiersmann / Thiel (2000), Seite 13.

2 Nüß/ Schubert (2005), Seite 6.

Die Anforderungen, die vor diesem Hintergrund an die Träger gestellt werden steigen und werden oft zum Problem, weil die Strukturen oft noch durch den bürokratischen Zentralismus der Vergangenheit geprägt sind. Aus diesem Grund werden die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung und eine genaue und detaillierte Projektplanung bereits im Rahmen der Antragstellung vernachlässigt.

Im Zuge der gestiegenen Anforderungen geht die Entwicklung zwangsläufig dahin, dass sowohl soziale Dienstleistungen als auch Organisationsformen von Trägern sozialen Bereich unter dem Gesichtspunkt der Effektivität und Effizienz bewertet werden.³ In der Vergangenheit hat es sich aus diesem Bedürfnis heraus bewährt, im Rahmen der Organisation und Steuerung sozialer Arbeit auf Erkenntnisse und Methoden aus der Betriebswirtschaft zurückzugreifen und diese zu übernehmen. In diesem Kontext hat sich der Begriff des „Sozialmanagement“ etabliert, der für Steuerungs- und Organisationsaufgaben sozialer Einrichtungen und Unternehmen steht. Für die Anwendung betriebswirtschaftlicher Denk- und Handlungsweisen in der sozialen Arbeit steht der Begriff der „Sozialwirtschaft“.⁴

In diesem Umfeld sehen sich die Träger - und mit ihnen die in den Einrichtungen Beschäftigten - einem sich immer schneller verändernden Anforderungsprofil an ihre Arbeit gegenüber. Das Projektmanagement scheint ein geeignetes Instrumentarium bereit zu stellen, um diese Prozesse nicht nur zu steuern, sondern diese auch aktiv zu beeinflussen.

1.2 Ziel der Arbeit

Aufgrund des oben beschriebenen Hintergrundes wird deutlich, dass die Professionalisierung und Effizienzsteigerung im sozialen Bereich dringend notwendig ist, um in einem komplexer werdenden Umfeld mit knapper werdenden Finanzmitteln auch weiterhin soziale Arbeit im erforderlichen Maß leisten zu können. Im Rahmen dieser Arbeit soll dazu ein Beitrag geleistet werden, indem die zur Professionalisierung der Arbeit im Bereich der Sozialwirtschaft erforderlichen Projektmanagement- Kompetenzen und deren Vermittlung untersucht werden. Insbesondere wird untersucht, in welchen methodischen Bereichen ein

³ Vgl. ebda.

⁴ Vgl. Arnold/ Maelicke (1998), Seite 6

Bedarf zur Anpassung der Projektmanagement-Inhalte erforderlich ist, um den besonderen Rahmenbedingungen im sozialen Bereich Rechnung zu tragen.

Die Basis der Untersuchungen stellt dabei das klassische Projektmanagement dar, wie es sich in der freien Wirtschaft in den vergangenen Jahren zunehmend etabliert hat. Grundlage des Projektmanagements ist die für Deutschland gültige „National Competence Baseline“ (NCB), die auf der „International Competence Baseline“ (ICB) der International Project Management Association (IPMA) erarbeitet wurde.⁵

Diese Kompetenz - Richtlinie beinhaltet alle die Wissensbereiche, die ein Projektmanager im Rahmen seiner Tätigkeit beherrschen muss und die deshalb auch Gegenstand des Zertifizierungsverfahrens für Projektmanager der IPMA sind. Sie ist in Anlage 1 zu dieser Arbeit enthalten. Die Übersicht der PM- Kompetenzen sind im sogenannten „Kompetenzauge“ der IPMA grafisch dargestellt. Die Competence Baseline der IPMA ist die umfassendste Darstellung und charakterisiert die Maximalforderungen bezüglich PM-Wissen und PM-Erfahrungen an einen Projektmanager. Hieraus gilt es, die projektadäquaten Anforderungen für den Bereich der Sozialwirtschaft abzuleiten.

Die Erfahrungen des Autors haben gezeigt, dass es trotz aller Bemühungen um die Professionalisierung im sozialen Bereich unabdingbar ist, die Besonderheiten des Arbeitsumfeldes zu berücksichtigen. Der Erfolg bei derartigen Transmissionen setzt voraus, die Adressaten in diesen Adaptionsprozess mit einzubeziehen. Dies ist nicht zuletzt deshalb erforderlich, weil es sich bei der Einführung eines professionellen Projektmanagements um einen Veränderungsprozess handelt, der von Widerständen begleitet ist und als Bedrohung empfunden werden kann.

Deshalb soll im Rahmen dieser Arbeit der Versuch unternommen werden, die Vorteile, die das strukturierte Arbeiten im Projektmanagement mit sich bringt, für den Bereich der sozialen Arbeit nutzbar zu machen. Dabei dienen gerade die Erfahrungen eines großen freien Trägers der Sozialwirtschaft, wie die der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. als Grundlage.

⁵ GPM (2008): Deutsche NCB 3.0 – National Competence Baseline der PM-Zert Zertifizierungsstelle der GPM e.V.

1.3 Gegenstandsbereich der freien und der Sozialwirtschaft

An dieser Stelle erscheint es dem Autor sinnvoll, den Bereich der freien Wirtschaft vom sozialen Bereich in einer Übersicht abzugrenzen, um die wichtigsten Unterschiede herauszuarbeiten. Später werden die unten aufgeführten Unterschiede eingehender untersucht und die Konsequenzen dieser Unterschiede thematisiert.

	Klassisches Wirtschaftsunternehmen	Unternehmen der Sozialwirtschaft
Häufige Organisationsform	Aktiengesellschaft (AG), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)	Eingetragener gemeinnütziger Verein (e.V.), gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH),
Gesellschaftszweck	Gewinnerzielung, Gewinnorientierung	Selbstkostendeckungsprinzip; gemeinnütziger, mildtätiger oder kirchlicher Gesellschaftszweck; Sachzielorientierung
Vertragspartner	Direkte Vertragsbeziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer (Werkvertrag)	Indirekte Beziehung (sog. „nicht-schlüssiges Tauschverhältnis“) mit Auftraggeber (Kostenträger), Leistungserbringer und Leistungsempfänger
Auftraggeber	Andere Wirtschaftsunternehmen und Privatpersonen	Staatliche Institutionen und Ämter, seltener andere Wirtschaftsunternehmen und Privatpersonen
Aufbauorganisation	Meist hierarchisch aufgebaut, klare Disziplinar- und Weisungsbefugnisse	Meist flache Hierarchien mit größerer Autonomie der Beteiligten (Ausnahme sind einige der großen Wohlfahrtsverbände)
Finanzierung von Projekten	Zumeist aus Mitteln des Auftraggebers, aus Eigenmitteln oder durch Fremdkapital	Aus staatlichen Fördermitteln, Stiftungen, Sponsoren- und Spendengeldern oder aus Eigenkapital
Ausbildung der Mitarbeiter	Sehr unterschiedlich, in der Führung oft kaufmännische und juristische Studienabschlüsse vorherrschend	In der Regel Sozialberufe und -studiengänge vorherrschend, auch in Führungspositionen

Auftragsvergabe	Freiwillige Auswahl der Vertragspartner	Freiwilliger und unfreiwilliger Arbeitskontext
Stabilität der Rahmenbedingungen	Gewährleistung der Vertragsfreiheit, relativ stabiles Umfeld	Abhängigkeit der Rahmenbedingungen von politischen Strömungen, relative Instabilität und Erfordernis permanenter Anpassung
Ziel der Arbeit	Kundenbindung zur Etablierung einer dauerhaften Beziehung	Eine Kundenbindung im eigentlichen Sinn ist oft nicht erwünscht, Ziel ist die Wiedereingliederung und die Unabhängigkeit der Klienten
Autonomie	Weitestgehende Autonomie bei der Ausgestaltung der Projekt-rahmenbedingungen	Abhängigkeit von den finanziellen Möglichkeiten der öffentlichen Hand und Bindung an den (gemeinnützigen) Gesellschaftszweck
Erfolgsindikatoren	Erfolg als dauerhafte Generierung von Umsätzen und Gewinnen; dauerhafter Bestand des Unternehmens; Erfolg als Kausalkette von Entscheidungen	Erfolg z.B. als Kompetenzgewinn bei Klienten; Erfolg als Präventionsmaßnahme; dauerhafter Bestand der Organisation; keine Kausalkette möglich, da Prozesse intrapersonell ablaufen

Tabelle 1: Wirtschafts- und Sozialunternehmen im Vergleich

1.4 Projektmanagement im Bereich der freien Wirtschaft

Projektmanagement hat seinen Ursprung in der freien Wirtschaft. Deshalb basieren die folgenden Betrachtungen bildet das Projektmanagement im Bereich der freien Wirtschaft. Es hat sich in den vergangenen drei Jahrzehnten rasant entwickelt und wird heute in nahezu allen Bereichen eingesetzt. Die Ursachen dafür liegen in der gestiegenen Komplexität von Wirtschaft und Technik, in der damit verbundenen Internationalisierung und Globalisierung der Aufgabenstellungen, den immer kürzer werden Produktions- und Produktlebenszyklen in vielen Bereichen der Wirtschaft, sowie in der Ablösung der bisherigen statischen Betrachtungsweise zu einem dynamischen Prozessdenken.⁶

⁶ Olfert (2010), Seite 13

Es ist allgemein anerkannt, dass Projektmanagement existiert, seit Menschen miteinander arbeiten und größere Aufgaben gemeinschaftlich und in Arbeitsteilung umsetzen. Dennoch ist es erhellend, sich mit den Wurzeln dieser Disziplin zu beschäftigen, da mithilfe dieser Auseinandersetzung der heutige Wissensstand darstellbar wird.

1.4.1 Der Projektbegriff

Die Definition der DIN ISO 69901 charakterisiert ein Projekt als "Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie beispielsweise

- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben,
- projektspezifische Organisation."

Das Merkmal der Einmaligkeit stellt darauf ab, dass sich ein Projekt vom Tagesgeschäft unterscheidet und deshalb für die Projektbeteiligten etwas Neues darstellt.

Die Forderung einer Zielvorgabe soll gewährleisten, dass mit dem Projekt ein klares Ziel verfolgt wird und am Projektende ein Ergebnis steht, mit dem das Projekt als beendet betrachtet werden kann. Restriktionen in Bezug auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind besonders in Bezug auf Zeit, Finanzen, Personal und Sachmitteln projektimmanent.

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich weitere verschiedene Projektdefinitionen, die aber in der Benennung der wesentlichen Projektmerkmale weitestgehend übereinstimmen. Diese Merkmale sind:

- Zieldetermination,
- zeitliche Determination,
- Einmaligkeit,
- Neuartigkeit,
- Komplexität,

- begrenztes aufgabenbezogenes Budget und
- rechtlich – organisatorische Zuordnung.⁷

Neben diesen Definitionen werden Projekte außerdem kategorisiert nach dem Zweck ihres Entstehens. Man unterscheidet dabei

- Investitionsprojekte
(beispielsweise Bau einer neuen Fabrikanlage, Installation eines neuen Rechnersystems),
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte
(Entwicklung neuer Medikamente, Erforschung alternativer Antriebe) und
- Organisationsprojekte
(Einrichtung einer neuen Kommunikationsstruktur, Einrichtung einer neuen Unternehmensstruktur).

Projektarten		
Investitionsprojekte	F&E Projekte	Organisationsprojekte
Installation eines PC-Netzwerkes	Entwicklung eines neuen Produkts	Einführung einer neuen Organisationsform
Beschaffung einer CNC - Anlage	Entwicklung eines Expertensystems	Einführung eines neuen Marketingkonzeptes
Einrichtung einer neuen Fertigung	Entwicklung neuer Software	Einführung projektbasierter Unternehmensführung
Einführung von CIM	Entwicklung eines Medikaments	
Bau eines Bürokomplexes	Entwicklung von neuen Werkstoffen	

Abbildung 1: Projektarten⁸

⁷ Schelle (2004), Seite 27

⁸ Schulz (1991), Projektmanagement, Seite 43f

1.5 Die geschichtliche Entwicklung des Projektmanagements

1.5.1 Frühzeit

Wenn man die oben gefundenen Kriterien auf große Bauwerke und Infrastrukturprojekte anwendet, so wird klar, dass in der Vergangenheit bei allen Großprojekten auch eine Projektmanagement-Funktion existiert haben muss. Egal ob man den Bau der ägyptischen Pyramiden oder den der Chinesischen Mauer betrachtet – um derart große Bauprojekte umsetzen zu können, war es erforderlich Zehntausende Arbeitskräfte zu koordinieren, das Baumaterial zu beschaffen und zur Baustelle zu bringen und mit Sicherheit auch einen, wenn auch großzügig bemessenen, zeitlichen Rahmen einzuhalten. Voraussetzung dafür war eine funktionierende Infrastruktur.⁹

Das Beispiel der Chinesischen Mauer zeigt eine weitere Motivation für technologischen und damit auch planerischen Fortschritt: Projekte für militärische Zwecke. Der Bau der Chinesischen Mauer (ab 481 v. Chr.) diente der Abwehr von Überraschungsangriffen von Reiternomaden und wurde zuerst nur mittels Holz und Erdwällen angelegt. Erst während der Ming-Dynastie (1369-1644) wurde sie in die noch heute existierende Form gebracht. Der Schutzwall umfasst mit allen Seitenmauern eine Länge von 6250 km. Eine derartige Bauleistung wäre ohne eine entsprechende Planung und Organisation der Abläufe, also ohne ein funktionierendes Projektmanagement wohl nicht realisierbar gewesen.

Die vorwiegend militärische Nutzung der Methoden des Projektmanagements brachte aber auch einige Nachteile mit sich. Ein besonders schwerwiegender war die Geheimhaltung. Durch den Zwang, die verwendeten Methoden geheim zu halten konnten sich viele Innovationen erst sehr langsam verbreiten.¹⁰

⁹ Pfeiffer (2004), Seite 1

¹⁰ Pfeiffer (2004), Seite 2

1.5.2 Neuzeit

In neuerer Zeit zählten so große Infrastrukturprojekte wie der Eisenbahnbau, der Aufbau des Stromnetzes und der Telekommunikation zu den Bereichen, in denen ein umfangreiches Projektmanagement stattfand und gute Dienste bei der Erfüllung der gestellten Ziele leistete. Auch die Zeit des Nationalsozialismus mit seinen monumentalen Projekten erforderte vielerorts eine genaue Planung, auch wenn die Realisierung oftmals nicht gelang.

Die Zeit des Nationalsozialismus war auch aus Sicht des Projektmanagements eine Zeit der Fehlschläge. Der Staat stellt aus ideologischen Gründen immer neue Mittel zur Verfügung (bspw. im Autobahnbau) und die planerischen Fehlleistungen wurden durch den Einsatz von Zwangsarbeitern ausgeglichen, die unter unmenschlichen Bedingungen zur Arbeit gezwungen wurden.¹¹

Ein weiteres wichtiges Betätigungsfeld entstand nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges durch den Aufschwung der Luft- und Raumfahrt. Auch hier spielte natürlich wieder das Militär eine gewichtige Rolle.

Der erste Ansatz für ein professionelles Projektmanagement wurde vom US-Verteidigungsministerium im Zusammenhang mit den großen Raketenbauprojekten eingefordert. Es sollte für diese Projekte einen Projektmanager für alle Phasen des Projektlebenszyklus geben. Auch im Raumfahrtprogramm der NASA kam zunehmend das Projektmanagementmanagement als Mittel zur Kostenkontrolle zum Einsatz, da die technologischen Entwicklungen unkalkulierbar schienen und eine Explosion des vorgesehenen Budgets fast unausweichlich schien.

In den 50er Jahren wurde auch die Auftragsvergabe der Luft- und Raumfahrt an den Einsatz von Projektmanagement-Methoden gekoppelt und damit eine Ausweitung der Methoden auf die Zulieferer der Luftfahrt- und Rüstungsindustrie erreicht.¹²

In der jüngeren Vergangenheit ist die Anzahl der Projekte, Programme und Portfolios weltweit exponentiell gestiegen. Das Fachgebiet des Projektmanagements hat sich in den letzten dreißig Jahren enorm entwickelt und an Sichtbarkeit zugenommen. Immer mehr und

¹¹ ebenda

¹² Ebenda, Seite 9

immer unterschiedlichere Projekte werden professionell gemanagt. In der Vergangenheit wurde das Berufsbild von Bau- und Verteidigungsprojekten beherrscht. Diese sind weiterhin bedeutsam aber längst in der Minderheit. Projektmanager leiten Projekte in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie, Organisationsentwicklung, Produktentwicklung, Marketing, Produktionsentwicklung, Forschung, Events, Politik, sowie Gesetzgebungsprojekte, Bildungsprojekte, und Sozialprojekte in zahlreichen Wirtschaftszweigen.¹³

1.6 Zur Theorieentwicklung des Projektmanagements

Aufgrund der geschichtlichen Entwicklung des Projektmanagements haben sich global betrachtet verschiedene PM – Standards herausgebildet.

In der vorliegenden Arbeit wird der PM-Standard der IPMA zu Grunde gelegt. Dafür sprechen verschiedene Gründe. Zum einen weist dieser Standard die größte Verbreitung innerhalb Europas auf und stößt auch und gerade in Deutschland auf eine hohe Akzeptanz.

Andererseits stellt der hohe Abstraktionsgrad für die vorliegende Problematik einen wichtigen Vorteil dar. Das Erfordernis, Prozesse selbst zu definieren und auch das Fehlen von konkreten Handlungsanweisungen¹⁴ sollte bei der Anwendung und Anpassung der Systematik auf den Bereich der sozialen Arbeit eher förderlich wirken.

Der PM-Standard der IPMA stellt, wie bereits oben beschrieben einen internationalen Rahmen in Form der ICB Version 3.0 zur Verfügung, der von den einzelnen Mitgliedern in nationale Kompetenzrichtlinien (NCB) umgewandelt wird.

Die IPMA Competence Baseline ist das gemeinsame Rahmendokument, an das sich alle IPMA-Mitgliederorganisationen und Zertifizierungsstellen halten, um die Anwendung einheitlicher und harmonisierter Normen zu gewährleisten. Der Großteil des Inhalts konzentriert sich daher auf die Beschreibung der Kompetenzelemente. Die deutsche NCB ist eine Übersetzung der ICB, welche sprachlich und inhaltlich den deutschen Gegebenheiten angepasst wurde.¹⁵

¹³ ICB 3 (2008), Seite 12

¹⁴ Lehmann / Spiegel (2009), Seite 28

¹⁵ ICB 3 (2008), Seite 8

1.6.1 Kompetenzfelder (IPMA)

Nachfolgend werden die Elemente des Projektmanagement - Standards der IPMA kurz dargestellt und ihre Bedeutung für das Projektmanagement aufgezeigt.

Beim PM-Standard der IPMA handelt es sich zunächst um einen kompetenzorientierten Ansatz. Es stehen hier also nicht Prozesse oder Strukturen im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern die Fähigkeiten der Menschen. Es geht somit nicht nur darum, was eine Person weiß, sondern insbesondere darum, was eine Person wirklich anwenden kann.¹⁶

Hier zeigt sich bereits die Unschärfe in der Verwendung des Begriffes „Kompetenz“.

Der Verfasser versteht unter Kompetenz die Summe von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von PM-Personal. Aus dieser Untergliederung geht hervor, dass die einzelnen Kompetenzen durchaus weit gefächert sind. Allerdings bedürfen die verschiedenen Kompetenzbereiche in der konkreten Situation im Projekt einer Gewichtung.

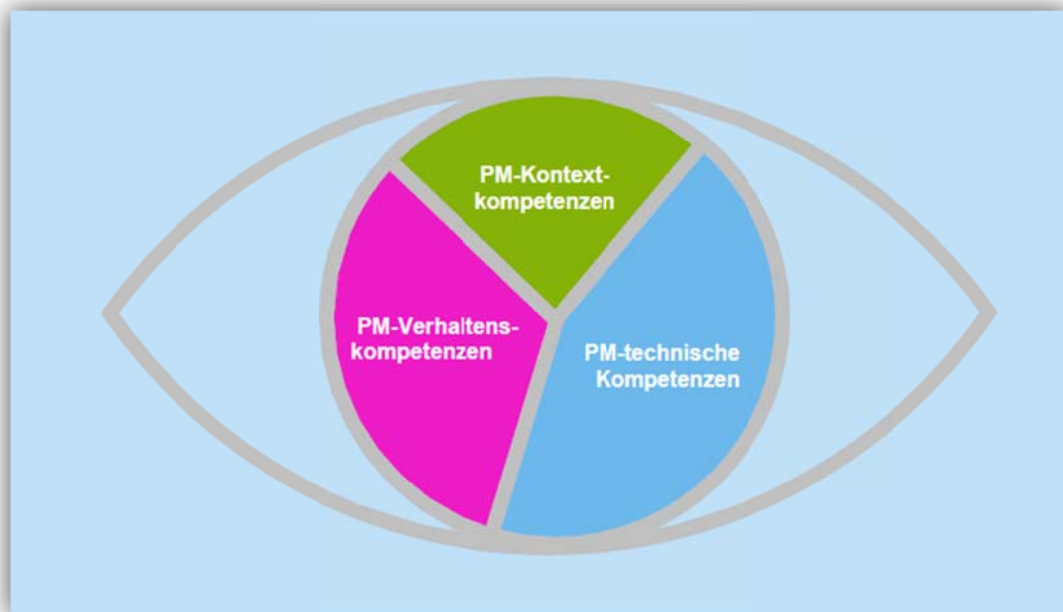


Abbildung 2: Kernbereiche der PM-Kompetenz¹⁷

¹⁶ NCB 3 (2008), Seite 6

¹⁷ Ebda., Seite 12

Aus dieser Übersicht wird deutlich, dass die erforderlichen Kompetenzen in den drei Bereichen sehr umfangreich sind. Dennoch variieren die Anforderungen je nach Komplexität und Größe des Projektes erheblich.

1.6.2 PM-technische Kompetenzelemente

Die PM-technischen Elemente bilden in gewissem Sinne das Herzstück des Projektmanagements, da sie sich unmittelbar auf das Projekt beziehen und ihre Kenntnis entscheidend für ein erfolgreiches Projektmanagement ist.

<ul style="list-style-type: none"> Projektmanagementenerfolg Interessierte Parteien Projektanforderungen und Projektziele Risiken und Chancen Qualität Projektorganisation Teamarbeit Problemlösung Projektstrukturen Leistungsumfang und Lieferobjekte 	<ul style="list-style-type: none"> Projektphasen, Ablauf und Termine Ressourcen Kosten und Finanzmittel Beschaffung und Verträge Änderungen Überwachung und Steuerung, Berichtswesen Information und Dokumentation Kommunikation Projektstart Projektabschluss
---	--

Tabelle 2: PM – technische Elemente¹⁸

Die beschriebenen technischen Kompetenzelemente werden dazu benötigt, ein Projekt ins Leben zu rufen und zu starten, seine Ausführung zu managen und es zum Abschluss zu bringen. Diese Reihenfolge kann je nach Art, Größe und Komplexität eines Projekts und anderen Einflussfaktoren variieren. Die Bedeutung bzw. die Gewichtung einer Kompetenz ist von der spezifischen Projektsituation abhängig.¹⁹

¹⁸ NCB 3 (2008), Seite 51

¹⁹ Ebda.

1.6.3 PM-Verhaltenskompetenz-Elemente

Die PM-Verhaltenskompetenz-Elemente beziehen ihre Relevanz zum einen aus der Tatsache, dass Projekte immer auf der Zusammenarbeit und Interaktion verschiedener Beteiligter entstehen und der Projekterfolg nur dann gesichert werden kann, wenn das Projektmanagement in der Lage ist, die sozialen Prozesse im Projektverlauf zu erkennen und auch fähig ist, angemessen im Sinne des Projektes reagieren zu können.

Führung	Effizienz
Engagement und Motivation	Beratung
Selbststeuerung	Verhandlungen
Durchsetzungsvermögen	Konflikte und Krisen
Entspannung und Stressbewältigung	Verlässlichkeit
Offenheit	Wertschätzung
Kreativität	Ethik
Ergebnisorientierung	

Tabelle 3: Elemente PM-Verhaltenskompetenz²⁰

Die Bedeutung der einzelnen Verhaltenskompetenzelemente kann und wird je nach Situation unterschiedlich sein. Die Grundlage professionellen Verhaltens ist eine Projektsituation. Hierbei müssen relevante „technische“ und „kontextuale“ Kompetenzelemente mit berücksichtigt werden, die sich von Projektsituation zu Projektsituation unterscheiden können.²¹

1.6.4 PM-Kontextkompetenz-Elemente

Als PM-Kontextkompetenz-Elemente werden hier all die Bereiche verstanden, die stets im Zusammenhang mit einer konkreten Projektsituation stehen und eher das organisationale Umfeld oder den Rahmen des Projektes betreffen.

Die Aufzählung der PM-Kontext-Kompetenzelemente beschreibt den Einsatz von Projekt-, Programm- oder Portfoliomanagement in den ständigen Organisationen. Die letzten sechs PM-Kontext-Kompetenzelemente beschreiben Themen, welche gegenseitig als Verknüp-

²⁰ ICB 3 (2008), Seite 94

²¹ Ebda.

fungen zwischen unterstützenden Funktionen in Stammorganisationen und Projekten, Programmen und Portfolios einzubeziehen sind.²²

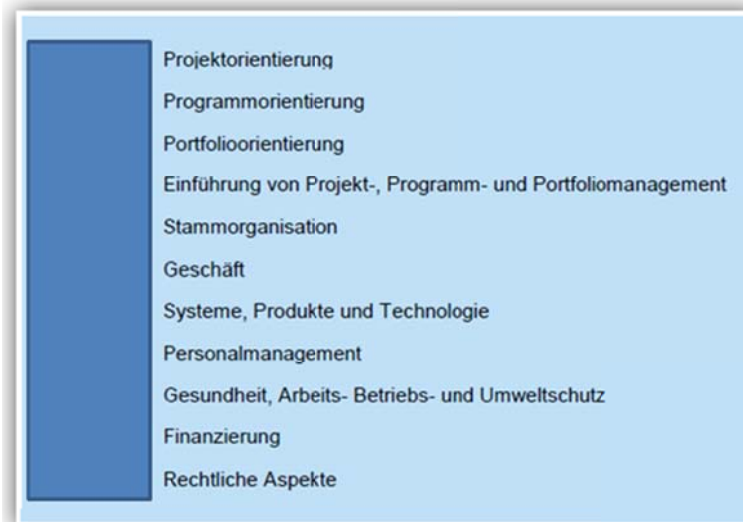


Tabelle 4: PM-Kontextkompetenz-Elemente²³

Aus diesem Überblick wird deutlich, welche Kompetenzbereiche für ein erfolgreiches Projektmanagement erforderlich sind. Es wird außerdem klar, wie komplex, aber auch, wie differenziert die Anforderungen an die Mitarbeiter in Projekten sind.

Aus der Sicht des Verfassers wird deutlich, dass es speziell für die Erfordernisse des Projektmanagements im sozialen Bereich einer genauen Analyse des Anwendungsbereichs bedarf. Der Hauptgrund besteht in der strukturellen Andersartigkeit des Themengebietes. Außerdem scheint es erforderlich zu sein, auch innerhalb des sozialen Bereichs Anpassungen vorzunehmen, da dieses Themengebiet von einer großen Heterogenität der Aufgaben und Ziele geprägt ist.

Bevor die Besonderheiten des sozialen Bereichs genauer betrachtet werden, soll im folgenden Abschnitt die Vorgehensweise des klassischen Projektmanagements, wie es nach der oben beschriebenen ICB 3 angewendet wird, dargestellt werden. Dabei sollen die wichtigsten Abschnitte im Projektverlauf hervorgehoben und die dazugehörigen Werkzeuge vorge-

²² Ebda., Seite 135

²³ ICB 3 (2008), Seite 134

stellt werden. Diese Übersicht hat nicht den Anspruch alle Feinheiten und Besonderheiten, die es in der Arbeit in Projekten gibt abzubilden. Vielmehr geht es darum, die wichtigsten Schritte vorzustellen um die Strukturen und Handlungsmuster abzubilden.

Am Ende dieses Abschnitts erfolgt eine Gegenüberstellung von Projekten in der freien Wirtschaft und denen im sozialen Bereich, um die strukturellen Unterschiede beider Bereiche hervorzuheben.

1.7 Bestandteile und Elemente des Projektmanagements

Die Methoden des Projektmanagements sind durch ihre zunehmende Verbreitung und Spezialisierung mittlerweile sehr umfangreich geworden. Der Autor gibt nachfolgend einen Überblick über die Vorgehensweise und die Techniken des klassischen Projektmanagements. Als Grundlage dient dabei das klassische Wasserfall-Modell.

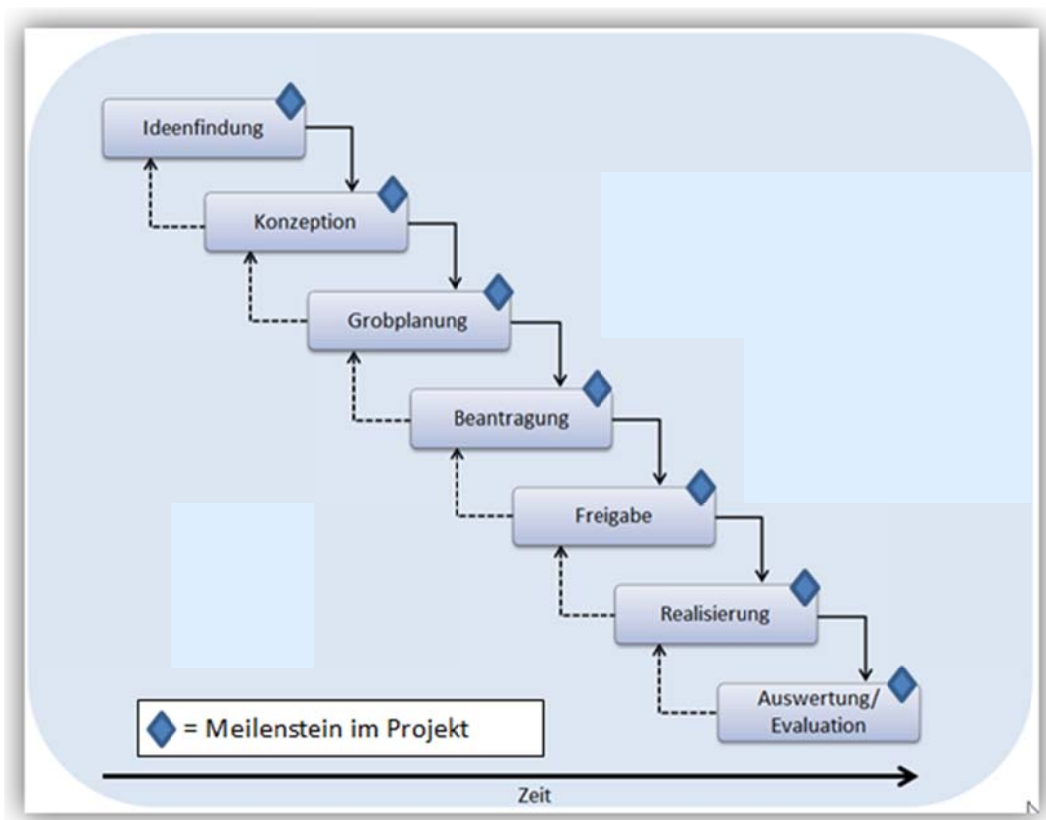


Abbildung 3: Das allgemeine Wasserfall-Modell

Das allgemeine Wasserfallmodell hat in den letzten Jahren eine weite Verbreitung gefunden, da es den Phasen des menschlichen Denkens sehr gut entspricht. Dieses Modell verlangt die vollständige Bearbeitung einer Phase, bevor in die nächste Phase gewechselt wird. Allerdings wird in den meisten Fällen eine solche sequenzielle Abarbeitung der Phasen kaum möglich sein, da Überschneidungen auftreten. Insofern verwendet der Autor dieses Modell nur, um den Ablauf übersichtlich darzustellen. „Entscheidend ist, dass die Komplexität einer Problemstellung und das Risiko einer Fehlentscheidung durch die gezielte Gliederung der Arbeitspakete in einzelne Planungs- und Realisierungs-etappen mit Entscheidungssitzungen dazwischen reduziert werden kann.“²⁴

1.8 Projektplanung und -abwicklung

Der Ablauf eines Projekts kann sich von der ersten Projektidee bis zur Markteinführung eines Produktes über einen langen Zeitraum erstrecken. Aus diesem Grund ist es erforderlich in dieser Zeit die einzelnen Abschnitte im Projekt möglichst präzise zu planen und zu steuern. Auch wenn Projekte per Definition unterschiedlich sind und auch verschieden verlaufen, gibt es einige grundlegende Prinzipien in denen sie übereinstimmen. Diese sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

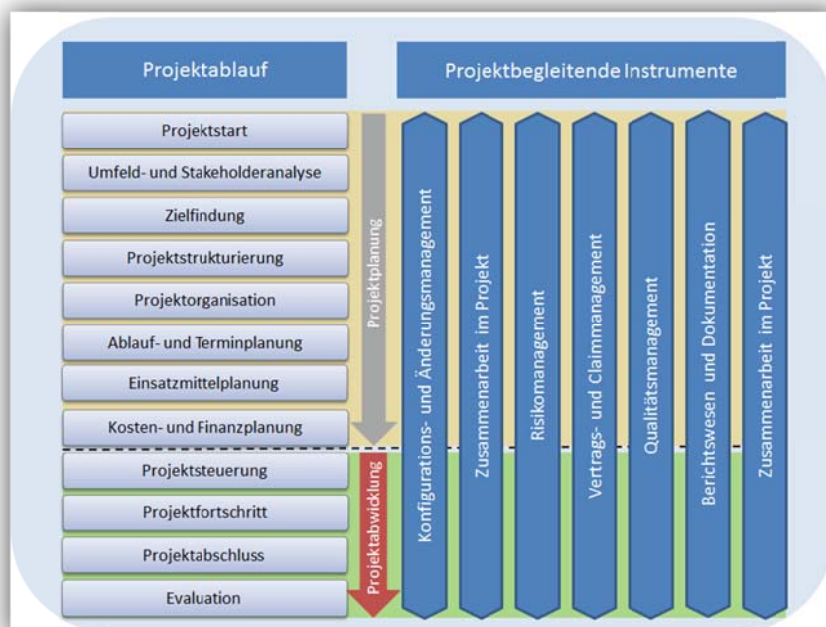


Abbildung 4: Überblick wichtiger PM-Elemente im Projektablauf²⁵

²⁴ Kuster et al. (2008), Seite 18

²⁵ Eigene Darstellung nach Möller (2003), Seite 17 – eine größere Darstellung findet sich im Anhang B.

Neben den Phasen des Projektablaufs, die in ihrer zeitlichen Abfolge bearbeitet werden, kommen die projektbegleitenden Instrumente während des größten Teils der Projektlaufzeit und nicht nur während einer bestimmten Projektphase zum Einsatz.

1.8.1 Projektziele

Der Zielfindung und -definition kommt am Beginn des Projekts eine große Bedeutung zu, weil sie über den Erfolg des Projekts und damit auch über die Zufriedenheit des Kunden entscheidet. Im Rahmen der Zielfindung wird der angestrebte Soll-Zustand definiert. Dabei stellt sich im Rahmen der Zielfindung vorerst nur die Frage danach, „Was“ erreicht werden soll.

Da im weiteren Projektverlauf immer wieder auf die Projektziele Bezug genommen wird, werden an diese Zielfindungsphase besonders hohe Anforderungen gestellt. Sie sollten:

- lösungsneutral formuliert sein,
- alle Kriterien beinhalten, anhand derer eine Lösung beurteilt werden kann ,
- operationalisierbar (messbar) sein,
- realistisch, also von den Beteiligten auch beeinflussbar und mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar sein und
- sie sollten allen Anspruchsgruppen kommuniziert werden.

Um die oben genannten Kriterien zu erfüllen ist es stets sinnvoll, die Projektziele gemeinsam mit den anderen Projektbeteiligten und -betroffenen zu suchen und zu präzisieren, da diese ein unmittelbares Interesse am Projekt haben und sie aus dem Projektergebnis einen Nutzen ziehen können.

Hilfreich ist außerdem eine Untergliederung in Sach- und Vorgehensziele. Dabei umfassen die Sachziele all die Dinge, die am Projektende mit dem Projekt erreicht werden sollen.

Die Vorgehensziele bilden den Komplex an Vorgaben und Auflagen, die während der Projektdurchführung eine Rolle spielen, die am Ende des Projekts jedoch nicht mehr relevant sind. Der Abschluss der Zielfindungsphase ist Voraussetzung für den Start des Projekts.

1.8.2 Projektstart

Mit dem Projektstart beginnt das Projekt. Dabei geht es um eine gesamthafte Betrachtung des Projekts, das Sicherstellen der exakt und gleich verstandenen Ziele, das Erarbeiten erster Lösungen, das Gestalten und Fixieren des Projektablaufs, den Aufbau erster Planungs- und Steuerungsprozeduren und um das Sicherstellen der Zusammenarbeit aller Betroffenen.²⁶

1.8.3 Projektumfeld- und Stakeholderanalyse

Gerade die Vielzahl von Schnittstellen zum Projektumfeld macht es erforderlich, die sachlichen und sozialen Faktoren sowie die direkt und indirekt vom Projekt Betroffenen in die Planung des Projekts mit einzubeziehen. Nur so ist es möglich, eventuell auftretende Störungen zu erkennen und diesen zu begegnen sowie diese zu koordinieren. Um das komplexe Umfeld eines Projekts zu Beginn auszuleuchten empfiehlt sich die Durchführung einer Projektumfeld - Analyse.

Sie dient dazu,

- alle Randbedingungen des Projekts und ihren möglichen Einfluss zu erkennen,
- alle vom Projekt Betroffenen (Stakeholder) zu ermitteln und ihre Einstellung und ihre Einflussmöglichkeiten im Projekt festzustellen,
- eine Abschätzung der Projektrisiken vorzunehmen,
- die Potenziale des Projekts darzustellen und
- die Möglichkeiten abzustecken, all diese Parameter zu beeinflussen.

Natürlich ist es erforderlich, all diese Rahmenbedingungen des Projekts und die Stakeholder transparent zu dokumentieren. So erhält man eine erste Übersicht über das Projekt und seine Einflussfaktoren.

²⁶ Vgl. Rößler (2008), Seite 30



Abbildung 5: Beispiel für die Bewertung der Stakeholder²⁷

Aus der Einschätzung des Verhaltens der Stakeholder kann im folgenden Schritt eine angepasste Strategie für den Umgang mit dem Jeweiligen Betroffenen erarbeitet werden. Dabei sollte sich der Umgang nach dem Einfluss und der Konfliktwahrscheinlichkeit richten.

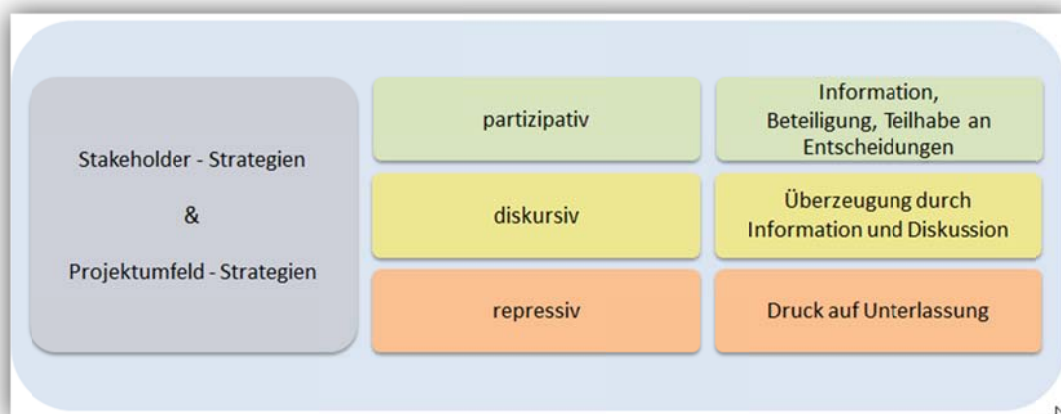


Abbildung 6: Stakeholder-Strategien²⁸

²⁷ Eigene Darstellung nach Rößler (2008), Seite 38

²⁸ Eigene Darstellung nach <http://blog.pentadoc.com/risikomanagement-in-projekten-teil-1> [7.12.2011]

1.8.4 Projektstrukturierung

Nachdem im Rahmen der Projektumfeld- und Stakeholderanalyse die Rahmenbedingungen des Projekts näher beleuchtet wurden, geht es nun im Rahmen der Projektstrukturierung darum, die Gesamtaufgabe systematisch zu gliedern.

In einem ersten Schritt wird das Projekt in Phasen untergliedert. Ziel der Phasenplanung ist es, komplexe Aufgaben in überschaubare Abschnitte zu zerlegen und in der zeitlichen Abfolge darzustellen.

Die Abgrenzung der Phasen wird durch Meilensteine erreicht. Gemäß DIN 69900 sind diese definiert als „Ereignis von besonderer Bedeutung im Projekt“. Meilensteine dienen als Orientierungshilfe im Projekt. Sie fungieren als Kontroll- und Entscheidungszeitpunkte, an denen darüber entschieden wird, ob das Projekt von einer in die nächste Phase übergehen kann.

Entscheider können dabei Kunden, interne Auftraggeber und / oder übergeordnete Instanzen sein. Die Ergebnisse einer jeden Phase müssen deshalb am Ende der Phase dokumentiert sein und den Entscheidern vorliegen. Eine mögliche Untergliederung zeigt beispielhaft die folgende Abbildung.

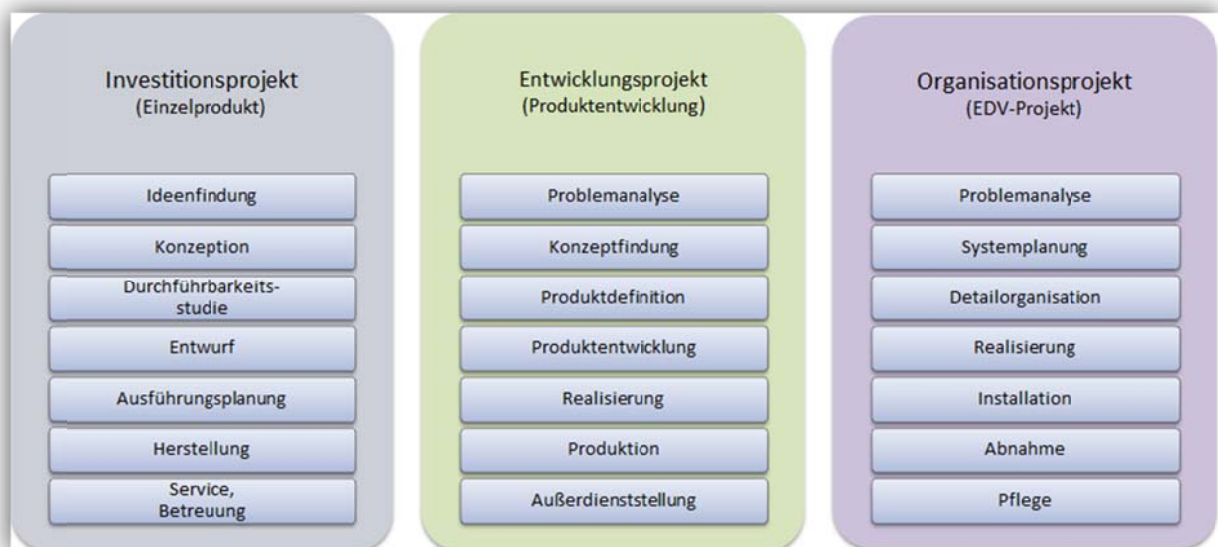


Abbildung 7: Übersicht einiger Phasenmodelle²⁹

²⁹ Eigene Darstellung nach Rößler (2008), Seite 50

1.8.5 Projektstrukturplan

Mithilfe des Projektstrukturplans (PSP) gelingt es nun, die Komplexität des Projekts zu reduzieren. Alle weiteren Planungen beziehen sich in der Folge auf diesen PSP. Ziel ist es außerdem, Transparenz und Übersichtlichkeit zu erreichen.

Der PSP dient „...der Darstellung einer Projektstruktur. Diese Darstellung kann nach dem Aufbau (Aufbaustruktur), nach den Grundbedingungen (Grundstruktur) oder nach sonstigen Gesichtspunkten (z.B. Mischformen) erfolgen.“³⁰

Es geht demzufolge um die Gliederung der Gesamtaufgabe in plan- und kontrollierbare Segmente, die nach ihrer Größe als Teilprojekte, Teilaufgaben und Arbeitspakete unterteilt werden können. Bei der Darstellung hat sich der phasenorientierte PSP bewährt.

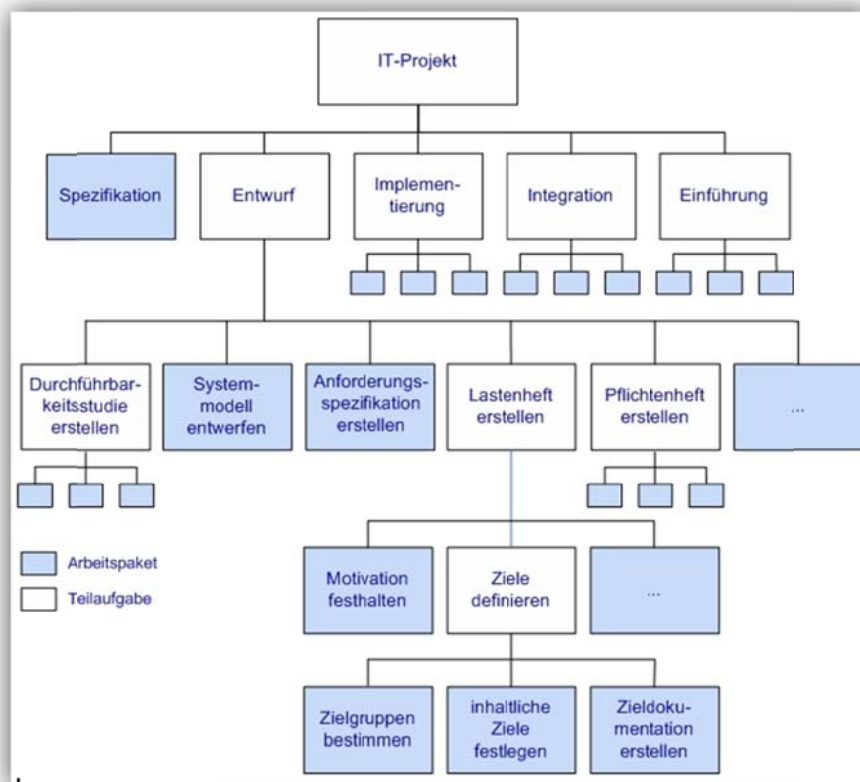


Abbildung 8: phasenorientierter Projektstrukturplan (IT-Projekt)³¹

³⁰ DIN 69901

³¹ http://www.wiw.fh-albsig.de/Projekt-Webs/itpm/e-learning/Kap4/Inhalt/Kap4_Inhalt_Inhalt_09.htm
[09.02.2012]

Unabhängig davon, welche dieser Formen zum Einsatz kommt, ist darauf zu achten, dass das Projekt mit allen Strukturparametern vollständig abgebildet wird und die Darstellung frei von Redundanzen ist.³²

1.8.6 Ablauf- und Terminplanung

Im Rahmen der Ablauf- und Terminplanung geht es darum, die aus der Projektstrukturierung erhaltenen Arbeitspakete und die notwendigen Abhängigkeiten zeitlich abzubilden, so dass am Ende eine terminliche Ablaufplanung des Projekts erfolgen kann. Grundlage und Bedingung dafür ist, dass das Gesamtprojekt in Teilprojekte, Teilaufgaben und Arbeitspakete gegliedert wurde.

Außerdem kann es erforderlich sein, die Arbeitspakete noch weiter in Vorgänge zu untergliedern um die Abhängigkeiten untereinander adäquat abbilden zu können.

Zur Umsetzung der Planung bietet das Projektmanagement verschiedene Methoden mit unterschiedlichen Detaillierungsgraden. Die einfache Terminlist, die die Aufgaben mit den dazugehörigen Endterminen und die Fixtermine enthält stellt die simpelste Form dar. Der Netzplan, der alle Aufgaben, die Dauer jeder Aufgabe, die logischen Abhängigkeiten untereinander und den Projektendtermin enthält bildet die detaillierteste Planungsform, wobei auch die Komplexität der Berechnung zunimmt.

Auf eine genaue Darstellung der Methoden soll an dieser Stelle verzichtet werden, da diese den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

³² Vgl. Rößler (2008), Seite 58

1.8.7 Einsatzmittelplanung

Ziel und Gegenstand der Einsatzmittelplanung ist die zeitliche und räumliche Disposition der für die Projektdurchführung benötigten Arbeitskräfte, Maschinen, Werkzeuge und Hilfsmittel.³³

Grundlage für die Planung der benötigten Ressourcen bildet die Ablauf- und Terminplanung. Mit Hilfe der Einsatzmittelplanung soll erreicht werden, dass die benötigten Ressourcen zielgerichtet und effizient eingesetzt werden und zum entsprechenden Zeitpunkt in ausreichender Menge verfügbar sind.

Einsatzmittel sind nach der Definition in der DIN 69902 „Personal- und Sachmittel, die zur Durchführung von Vorgängen, Arbeitspaketen oder Projekten benötigt werden. Einsatzmittel können wiederholt oder nur einmal einsetzbar sein. Sie können in Wert- oder Mengeneinheiten beschrieben und für einen Zeitpunkt oder Zeitraum disponiert werden.“

Im Allgemeinen dürfte der Personaleinsatzmittelplanung die größte Bedeutung zukommen.

Der Einsatzmittelbedarf gliedert sich in zwei Bereiche auf. Einerseits kann sich der Einsatzmittelbedarf (EMB) gleichmäßig über die gesamte Dauer eines Vorgangs erstrecken, zum anderen ist es ebenfalls denkbar, dass ein Einsatzmittel nur punktuell zum Einsatz kommt. Die Personaleinsatzplanung hat neben der Verfügbarkeit des Personals zusätzlich die Aufgabe, die entsprechende Qualifikation des Personals sicherzustellen, auf die zeitliche und örtliche Verfügbarkeit zu achten und auch die organisatorische Zuordnung des Personals zu berücksichtigen. Dabei spielen vor allem die Teamzugehörigkeit und die Identifikation mit der Projektaufgabe eine entscheidende Rolle. Das Ergebnis der Einsatzmittelplanung lässt sich in einem Einsatzmittelplan grafisch darstellen.³⁴

³³ Vgl. ebenda, Seite 80

³⁴ RKW / GPM (2003), Seite 586

1.8.8 Kosten- und Finanzmittelplanung

Nachdem im vorherigen Schritt die verschiedenen Einsatzmittel zeitlich und umfassend geplant wurden, können nun im Anschluss daran die mit ihrem Einsatz verbundenen Kosten kalkuliert werden. Ziel ist es dabei, den einzelnen Vorgängen möglichst präzise die entsprechenden Kosten zuzuordnen.

Kosten definieren sich als der Verbrauch von Gütern und Leistungen. Die Kostenstruktur des Projekts ergibt sich aus der Gliederung der Kosten nach Projektkostenarten, Projektkostenstellen und Projektkostenträgern.³⁵

Die häufigsten Projektkostenarten sind Personalkosten, Materialkosten, Infrastrukturkosten, EDV-Kosten und sonstige Kosten. Definitionsgemäß verteilen sich diese Kostenarten auf verschiedene Kostenstellen. Dabei stellt eine Kostenstelle stets einen Bereich dar, für den eine Person zuständig ist. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, für das Projekt eigene „Projektkostenstellen“ zu definieren.³⁶

Kumuliert man die Kosten der einzelnen Kostenstellen, so lassen sich die gesamten Projektkosten planen. Die Ermittlung und Zuordnung der voraussichtlichen Kosten zu Vorgängen, Arbeitspaketen und Projekten unter Beachtung vorgegebener Ziele und Rahmenbedingungen wird als Projektkostenplanung bezeichnet.³⁷

Nachdem im vorigen Abschnitt die Projektplanung mit ihren Schritten und Methoden im Mittelpunkt stand, verschiebt sich der Fokus nun auf die nächste Projektphase, die Projektdurchführung. Dabei soll auch hier auf eine ausführliche Darstellung verzichtet werden. Das Ziel des folgenden Abschnitts besteht darin, die wichtigsten Aufgaben in der Projektdurchführungsphase darzustellen und die dazugehörigen Methoden kurz zu erläutern.

1.8.9 Projektdurchführung

Die Phase der Projektdurchführung schließt sich an die Planungsphase an. Hier geht es darum, die geplanten Schritte durchzuführen, zu überwachen und im Falle von auftretenden Abweichungen gegenzusteuern. Problematisch dabei ist, dass sich das Projektziel und da-

³⁵ Vgl. Rößler (2008), Seite 86

³⁶ Vgl. DIN 69903

³⁷ Vgl. Rößler (2008), Seite 86

mit das Projektergebnis stets im „Magischen Dreieck“ aus Leistungen, Terminen und Kosten bewegt. Die in Abbildung 9 dargestellten Abhängigkeiten verdeutlichen, dass die Qualität durch die anderen Parameter beeinflusst wird und deshalb keiner der an den Ecken des Dreiecks angetragenen Projekthinhalte unabhängig von den anderen betrachtet werden kann. Aufgabe des Projektmanagements im Rahmen der Projektdurchführung ist es, das magische Dreieck im Auge zu behalten.

Dies geschieht im Rahmen des Projektcontrollings, welches die Aufgabe hat, das Erreichen der wirtschaftlichen Projektziele zu gewährleisten, mögliche Abweichungen früh zu identifizieren und deren Auswirkungen auf das Projektergebnis abzuschätzen sowie entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten und deren Umsetzung zu überwachen.



Abbildung 9: Magisches Dreieck

Die Aufgabe der Projektüberwachung gestaltet sich je nach Projektart und-inhalt recht komplex. Die Inhalte des Magischen Dreiecks müssen ermittelt werden um eine Leistungsbeurteilung des Projektteams durch den Auftraggeber und die Stakeholder zu ermöglichen.

1.8.10 Leistungsfortschritt

Als Leistungsfortschritt bezeichnet man die physische Fertigstellung des Projekts auf der Basis der bereits abgeschlossenen Vorgänge und Arbeitspakete. Um diesen zu ermitteln stehen verschiedene Methoden zur Verfügung, wie beispielsweise die Meilenstein-Technik, die 50-50-Technik oder die Schätzung. Als ein Maß zur Messung des Leistungsfortschritts dient der Fertigstellungsgrad, der nach DIN 69901 definiert ist als „Verhältnis der zu einem Stichtag erbrachten Leistung zur Gesamtleistung des Vorgangs oder Projektes.“

Eine Übersicht über die verschiedenen Fortschrittsgrad-Messverfahren gibt die folgende Tabelle. Die gängigsten Verfahren sind farbig hervorgehoben.

Nr.	Technik	FGR = x (%)	Beispiele
1	Status-Schritte	$x = 0, x_s, x_p, x_e, 100$	Entwicklung/Konstruktion Fertigung/Montage Bausausführung
2	50-50	$x = 0, 50, 100$	Aktivitäten mit umfangreichen Vorarbeiten
3	0-100	$x = 0, 100$	Aktivitäten von kurzer Dauer, z. B. Abnahmen
4	Mengenproportionalität	$x = \text{fertige Menge} / \text{Plan-Menge}$	Zeichnungserstellung, technische Berechnungen, Materiallieferungen
5	Sekundärproportionalität	$x = \text{FGR der „führenden“ Betrachtungseinheit}$	Qualitätssicherung, baubegleitende Prüfarbeiten
6	Schätzung	$x = \text{subjektive geschätzte Maßangabe}$	Nicht empfohlen! Überall einsetzbar, wenn andere Methoden nicht möglich sind
7	Zeitproportionalität	$x = \text{abgelaufene Zeit} / \text{geplante Zeit}$	Projektleitung, Projektmanagement, Bauleitung, Geräteinsatz

Abbildung 10: Fortschrittsgrad-Messtechniken im Überblick³⁸

1.8.11 Kostenfortschritt

Neben der Kontrolle des Fertigstellungsgrades ist auch die Kostenkontrolle von großer Bedeutung. Auch hier erfolgt eine Gegenüberstellung der angefallenen Kosten und der geplanten Kosten zu einem bestimmten Zeitpunkt. Für die Ermittlung des Kostenfortschrittes

³⁸ RKW / GPM (2003), Seite 704

stehen ebenfalls verschiedene Verfahren zur Verfügung. Dazu gehören Fertigstellungswert, der Soll-Ist-Vergleich, die Kostentrendanalyse und der Kostensteigerungsfaktor.

1.8.12 Fertigstellungswert

Jedes Arbeitspaket verursacht Kosten und Zeit zur Fertigstellung. Der Fertigstellungswert soll den Wert von geleisteten Arbeiten zu einem bestimmten Stichtag ermitteln. Der Fertigstellungswert bezeichnet nach DIN 69903 „die dem Fertigstellungsgrad entsprechenden Kosten eines Vorgangs, Arbeitspakets oder Projekts.“ Die dazugehörige Formel lautet:

$$\text{Fertigstellungswert} = \text{geplante Kosten} \times \text{FGR}_{\text{Ist}}$$

1.8.13 Soll-Ist-Vergleich

Der Soll-Ist-Vergleich stellt eine wesentliche Aufgabe des Projektcontrollings dar. Mit ihm werden die Abweichungen der Ist- von den Soll-Werten gemessen, wobei der Fokus auf unterschiedlichen Aspekten liegen kann (Kosten, Arbeitszeit, Arbeitsmenge). Die so ermittelten Abweichungen bedürfen einer eingehenden Untersuchung bezüglich der Ursachen. Daraus resultierend müssen geeignete Maßnahmen getroffen werden, um die Abweichungen gegebenenfalls zu korrigieren. Auf eine eingehendere Darstellung der Berechnungsverfahren (lineare und additive Hochrechnung der zu erwartenden Gesamtkosten) soll an dieser Stelle ebenfalls verzichtet werden. Gleiches gilt für das Verfahren der Earned-Value-Analyse, die in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat, aber aufgrund ihrer Komplexität den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

1.8.14 Terminfortschritt

Auch die Einhaltung der geplanten Termine zählt zu den Aufgaben des Projektcontrollings. Dabei erfolgt zumeist ein Soll-Ist-Vergleich zwischen den Terminplänen (Netzpläne, Balkenpläne, Meilensteinpläne). Dabei kommt häufig die Meilenstein-Trend-Analyse zum Einsatz, die es ermöglicht, Terminabweichungen zu visualisieren. Sie ist damit ein geeignetes

und einfaches Mittel um die den Terminfortschritt im Projekt abzubilden. Bedingung für den effektiven Einsatz dieses Instruments ist die Definition von Meilensteinen in der Projektplanung und eine regelmäßige Überprüfung und Berichterstattung im Projektverlauf.

1.8.15 Projektabschluss

Der Projektabschluss stellt die letzte Phase in der Projektarbeit dar. Er ist nach DIN 69905 „das formale Ende des Projekts und besteht in der Beendigung aller Arbeiten, die mit dem Projekt in Zusammenhang stehen.“

Auch wenn dem Projektabschluss in der Literatur stets eine große Bedeutung zugesprochen wird, so findet diese Wichtigkeit in der Praxis meist keinen Widerhall. Der Grund dafür besteht zumeist in Erwägungen bezüglich der Kostenersparnis mit dem Ergebnis, dass eine systematische Auswertung des Projekts nicht erfolgt und die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse zumeist verlorengehen.³⁹

Ziel eines ordnungsgemäßen Projektabschlusses ist es, die Erreichung der Projektziele bestätigt zu bekommen, die Einhaltung der Budgets nachzuweisen, die Ergebnisse zu übergeben, die Stakeholder zu informieren und das Projektpersonal zu entlasten. Aus diesem Grund sollte diese letzte Phase folgende Funktionen erfüllen:

- Evaluierung und Reflexion,
- Produktabnahme,
- Projektabschlussanalyse,
- Erfahrungssicherung und Projektauflösung.⁴⁰

Durch die Evaluierung und Reflexion wird erreicht, dass der Projekterfolg und die Kundenzufriedenheit gemessen werden können. Außerdem wird so erreicht, dass entsprechende Schlussfolgerungen für die zukünftige Projektarbeit gezogen werden.

Die Produktabnahme hat der Auftraggeber die Möglichkeit, das Projektergebnis zu akzeptieren, oder gegebenenfalls Nachbesserungen zu veranlassen. Die Abnahme muss außerdem protokolliert werden, da an diesen Schritt rechtliche Konsequenzen gebunden sind

³⁹ Vgl. Rößler (2008), Seite 120

⁴⁰ Ebda.

(Gefahrenübergang, Beginn der Mängelgewährleistung, Fälligkeit der Zahlungen, Beweislastumkehr). Mit der Projektabschlussanalyse erfolgt eine Nachkalkulation des Projekts, die das Ziel hat, Abweichungen im Hinblick auf Kosten, Qualität oder Zeit zu ermitteln und hinsichtlich ihrer Ursachen zu untersuchen.

Auch die Erfahrungssicherung dient dem Ziel, in zukünftigen Projekten auf die Erfahrungen des aktuellen Projekts zurückgreifen zu können. Außerdem wird mit einer ordentlichen Datensammlung erreicht, dass die Kalkulation zukünftiger Projekt verlässlicher vonstattengehen kann. Nicht zuletzt gelingt nur so die Transformation von persönlichem in organisationales Wissen.

Am Projektende steht ein Projektabschlussbericht, der das Ergebnis des Gesamtprojekts aus organisatorischer und fachlicher Sicht beschreibt und die gewonnenen Erkenntnisse enthält. Er bilanziert das Projekt. Nach DIN 69901 ist der Projektabschlussbericht die zusammenfassende abschließende Darstellung von Aufgaben und erzielten Ergebnissen, von Zeit-, Kosten- und Personalaufwand sowie gegebenenfalls von Hinweisen auf künftige Anschlussprojekte.

1.9 Zusammenfassung

Mit dieser Darstellung wurden die Elemente des Projektmanagements beschrieben. Das Instrumentarium des Projektmanagements ist natürlich wesentlich umfangreicher und gerade in den letzten Jahren ist eine deutliche Spezialisierung auf einzelne Wirtschaftsbereiche erkennbar.

Dennoch sollte dieser Ausschnitt verdeutlichen, wie die Projektarbeit strukturiert ist und welchen Zweck diese Ordnung verfolgt.

Der Autor hat in seiner Arbeit in Projekten erfahren, dass es auch im Bereich des klassischen Projektmanagements erforderlich ist, das Vorgehen an die konkreten Anforderungen anzupassen. Der idealtypische Verlauf, wie er oben skizziert ist, wird differenziert nach Projekten und den Unternehmen, die sie durchführen. Dennoch ist dem klassischen Projektmanagement die Fähigkeit immanent, komplexe Situationen und Konstellationen aufzubrechen und dadurch transparent und planbar zu machen. Im Folgenden soll untersucht werden, inwiefern sich die Rahmenbedingungen im Bereich der Sozialwirtschaft von denen in der

freien Wirtschaft unterscheiden und welchen Beitrag das Instrumentarium des Projektmanagements zur Projektarbeit im sozialen Bereich leisten kann.

2 Projektmanagement im sozialen Bereich

2.1 Merkmale des Wirtschaftens im sozialen Bereich

Projekte im sozialen Bereich stellen eine ganz besondere Herausforderung dar. Dies liegt vor allem an den Rahmenbedingungen und Besonderheiten des sozialen Bereichs. Bevor also der Versuch unternommen werden kann, die Anforderungen und Kompetenzen an Projektarbeit im sozialen Bereich zu präzisieren, ist es erforderlich, zunächst die spezifischen Charakteristika dieses Sektors näher zu bestimmen.

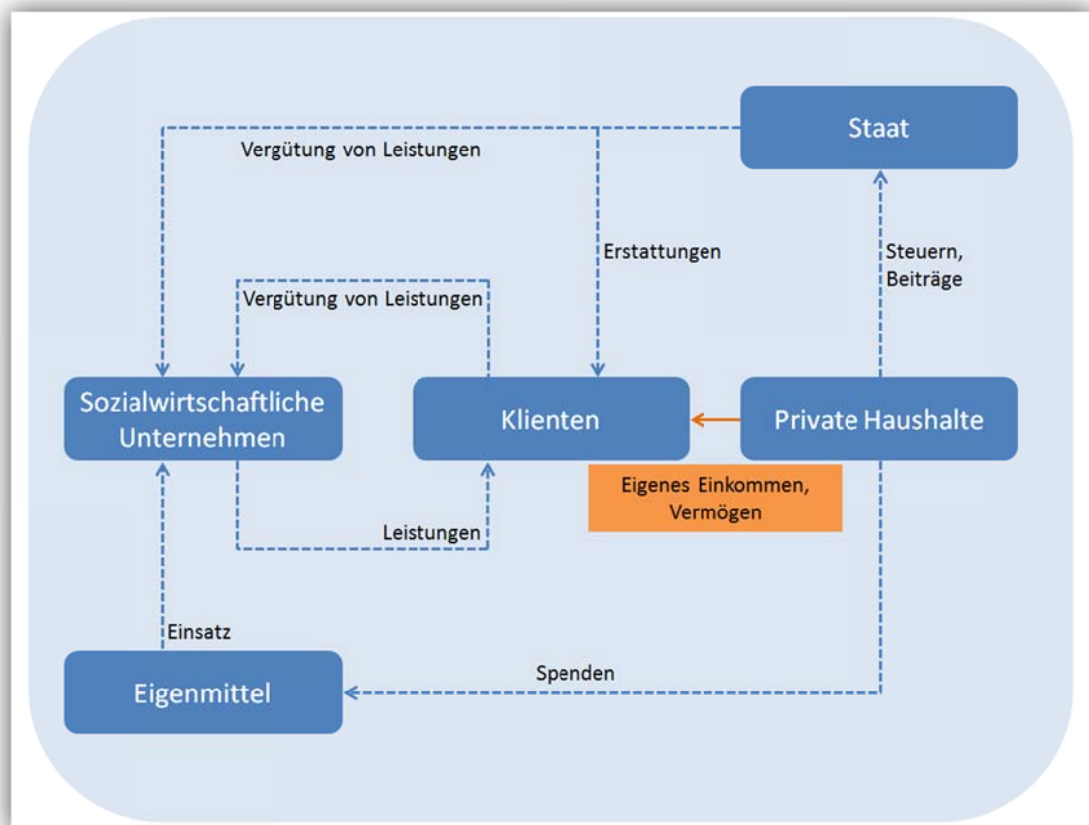


Abbildung 11: Sozialwirtschaftliche Unternehmen und ihr Umfeld⁴¹

⁴¹ Eigene Darstellung nach Schellberg (2008), Cover

2.2 Die Sozialwirtschaft als Forschungsgebiet

Die Probleme im Bereich der Sozialwirtschaft beginnen schon bei dem Versuch einer eindeutigen Abgrenzung des Bereichs. Eine klare Definition erscheint noch immer schwierig und so gab es bislang verschiedene Wege, den Bereich einzugrenzen.

Der Begriff der Sozialwirtschaft wurde in Deutschland seit 1970 verwendet, als die „Hilfskasse Bankgesellschaft mbH“ in „Bank für Sozialwirtschaft GmbH“ umbenannt wurde.⁴²

Dennoch gestaltet sich der Umgang mit dem Begriff der Sozialwirtschaft weiterhin schwierig. Wendt versuchte vor dem Hintergrund der Sozialwirtschaft auf europäischer Ebene eine Eingrenzung des Begriffs:⁴³

„Frei von Vorannahmen der herkömmlichen Ökonomiewissenschaften gehen wir in der Sozialwirtschaftslehre von der Beziehung wirtschaftlichen Handelns im sozialen Raum auf die primäre Wirtschafts- und Lebensweise von Menschen aus. Sie sind Subjekt wirtschaftlicher Aktivität in eigenen Belangen, und sie werden unter Umständen zum Objekt spezifischer Wohltätigkeit und wirtschaftlicher Aktivität in sozialen Belangen. Mit anderen Worten: Wir beziehen intermediäre dienstliche, versorgende und unternehmerische Aktivitäten auf individuelles und gemeinschaftliches Haushalten. Sie haben sich, was das Wirtschaften bzw. die Bewirtschaftung der sozialen Wohlfahrt betrifft, historisch aus diesem Haushalten entwickelt. Es stellt den engeren Bezugsrahmen der Sozialwissenschaft dar und bezeichnet ihre inneren Abhängigkeiten.“

Wendt⁴⁴ definierte außerdem: „Gegenstand der Sozialwissenschaft ist die gemeinschaftliche und personenbezogene Versorgung (social provisioning) als lebensdienlicher Unterhalt. Dazu gehören die Bearbeitung und Erfüllung sozialer Anliegen (social concerns), insbesondere die Absicherung gegen Risiken des Lebens, die Bewältigung und Lösung sozial definierter Probleme von einzelnen Menschen und Gruppen von Gemeinwesen.“

Die klassische Abgrenzung der Betriebswirtschaft von der Sozialwirtschaft war gekennzeichnet durch das Handeln im „Dritten Sektor“, der die Sozialwissenschaft von staatlichem

⁴² Wöhrle (2003), Seite 104

⁴³ Wendt (2002), Seite 14

⁴⁴ Wendt (2003), Seite 13

Handeln einerseits und von gewerblichen Unternehmungen andererseits abgrenzte. Synonym dafür waren auch die Bezeichnungen des gemeinnützigen Bereichs, Non-Profit-Bereichs, gemeinnützigen Sektors oder der Gemeinwirtschaft. Festzustellen bleibt, dass eine genaue Verortung von Sozialwirtschaft noch immer einer anderen Systematik bedarf, um an Trennschärfe zu gewinnen.

Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, die Eigenverortung den Organisationen selbst zu überlassen, da der Begriff des Sozialen auf Werten basiert, deren Operationalisierung nur schwer möglich erscheint – ein Problem, das sich im Kontext dieser Arbeit noch öfter zeigen wird.

Basierend auf dieser Annahme wurde vom Institut für ökonomisches, ökologisches und soziales Denken (IDE) in Graz der so genannte „Sozialwirtschaft – Kompass“ entwickelt, der es erlaubt, eine Definition von Sozialwirtschaft über den dritten Sektor hinaus anhand der unternehmerischen Zielsetzung und der vorherrschenden Eigentumsverhältnisse entwerfen.

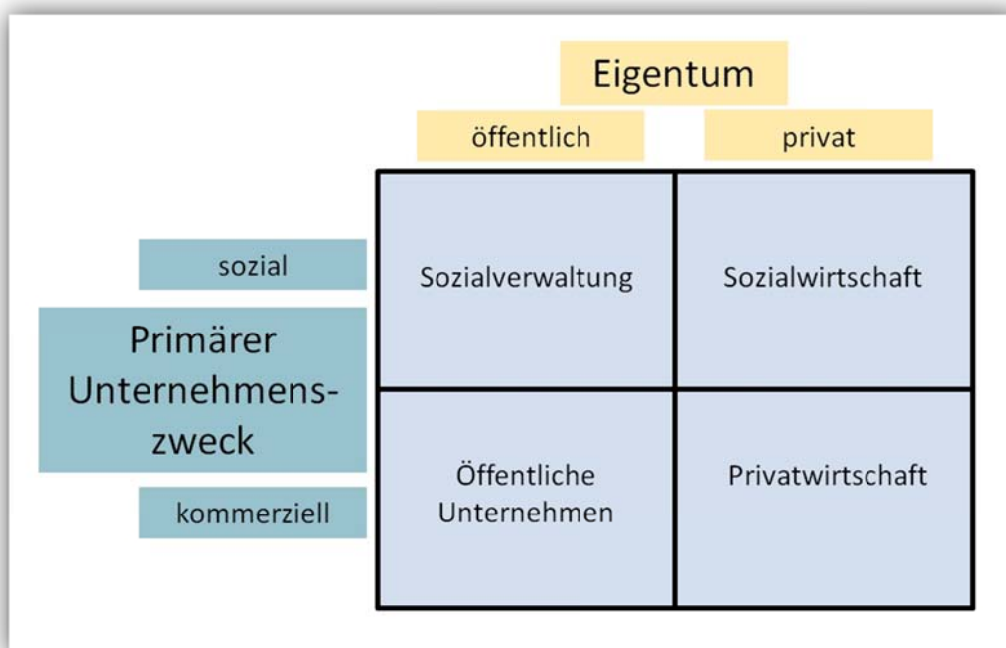


Abbildung 12: Sozialwirtschaft - Kompass⁴⁵

⁴⁵ Vgl. <http://www.pspp.at/file/000746.pdf> [12. 12. 2011]

Je stärker ein sozialwirtschaftliches Unternehmen privaten Eigentumsverhältnissen und außerdem kommerzielle Ziele damit verfolgt, desto eher muss es als privates sozialwirtschaftliches Unternehmen angesehen werden. Ein Unternehmen, welches im Gegensatz dazu in eher kollektivem Besitz ist und fast ausschließlich sozialen Zwecken dient, ist eher im Dritten Sektor angesiedelt.

Im Rahmen dieser Arbeit soll diese recht weitgehende Definition Anwendung finden, die sowohl gemeinnützige als auch private Unternehmen umfasst.

2.3 Historische Entwicklung

Um die gegenwärtige Situation im Bereich der Sozialen Arbeit einschätzen zu können, ist es erforderlich, einen Blick auf die Geschichte dieser Disziplin speziell in Deutschland zu werfen. Die gewaltigen gesellschaftlichen Verwerfungen des 19. Jahrhunderts und die damit einher gehende Verarmung breiter Bevölkerungsschichten in der vorindustriellen Gesellschaft führte zur Gründung erster Institutionen und Vereine, die aus sozialer Verantwortung heraus als Wohlfahrtsorganisationen gründeten um die Missstände zu mildern.

„Charakteristisch für die Herausbildung der institutionellen Morphologie dieses damals entstehenden Non-Profit-Sektors ist die Vermischung neuer Formen, wie der freiwilligen Vereinigung und der Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts mit Elementen der mittelalterlich-ständischen Gesellschaft, nämlich der Zünfte und Gilden und der kirchlichen Stiftungen.“⁴⁶

„Zusammen mit der Ausdifferenzierung des privatwirtschaftlichen Gesellschaftsrechts und seiner Organisationsformen – namentlich der Gesellschaft mit beschränkter Haftung und der Aktiengesellschaft – war schon am Ende des 19. Jahrhunderts mit den privatrechtlichen Vereinen sowie mit den öffentlich rechtlichen Anstalten, Körperschaften und Stiftungen und schließlich den privatrechtlichen Stiftungen nach bürgerlichem Recht das institutionelle Repertoire des Nonprofit-Sektors in Deutschland voll entfaltet.“⁴⁷

⁴⁶ Anheier (2007), Seite 19

⁴⁷ Ebenda, Seite 21

„Von den christlichen, den proletarischen und linksliberalen Vereinen bis zu den unmittelbaren Stützen des Regimes deckte der Non-Profit-Sektor in Deutschland bereits vor 1918 das gesamte politische Spektrum ab.

Tatsächlich zählte er neben der öffentlichen Verwaltung schon damals zu den wesentlichen strukturellen Garanten gesellschaftlicher und politischer Stabilität.⁴⁸“

Ausgehend von dieser Situation entwickelte sich ein ordnungspolitischer Rahmen, der mit einigen Einschränkungen auch die nationalsozialistische Diktatur überdauerte und zur Basis für die gesellschaftspolitische Grundordnung nach dem II. Weltkrieg wurde.

Ein wesentliches Element dieser Struktur bildete das Subsidiaritätsprinzip. Ihm lag der Gedanke zugrunde, die Gestaltung Sozialer Arbeit nicht ausschließlich als staatliches Handeln zu konstituieren, sondern den jeweiligen gesellschaftlichen Gruppen und Interessenverbänden die Betreuung ihrer jeweiligen Klientel selbst zu überlassen und von staatlicher Seite nur die Finanzierung sicherzustellen.

Außerdem wurde das Gemeinnützigkeitsprinzip in der Abgabenordnung verankert⁴⁹, das den Organisationen dieser „freien“ Wohlfahrtspflege einen Vorrang einräumt. Damit wurde eine oligopolistische Angebotsstruktur geschaffen und es bildete sich ein hochdifferenziertes Angebot sozialer Dienstleistungen heraus.

In nahezu allen Bereichen (Gesundheit, Jugendhilfe, Behindertenhilfe, Sozialpsychiatrie, Arbeitslosenhilfe, Sozialhilfe) bildeten sich Strukturen heraus, die in der Regel nach dem Selbstkostendeckungsprinzip finanziert wurden und weitgehend die Aufgaben des Staates im jeweiligen Bereich erfüllten.

Bis Anfang der 90er Jahre kam es deshalb zu einem Ausbau der stationären Angebote und einer konzeptionellen Weiterentwicklung bis hin zu ambulanten Formen. Eine Entwicklung, die sich in anderen europäischen und außereuropäischen Ländern nicht vollzog.

Im Zuge der Schwierigkeiten, die die deutsche Wiedervereinigung mit sich brachte, wurde eine Reform des gesamten Sozialwesens initiiert, die zu einem Paradigmenwechsel führte. Es kam ab Anfang der 90er Jahre zu einem schrittweisen Umbau der sozialen Sicherungs-

⁴⁸ Ebenda; Seite 21

⁴⁹ Abgabenordnung (AO) §§ 52 ff

systeme. Dieser hatte zum Ziel, die Eigenverantwortung der Bürgerinnen und Bürger zu stärken, ohne jedoch die „Soziale Marktwirtschaft“ als Gesellschaftskonzept aufgeben zu müssen. Letztendlich standen aber staatliche Sparzwänge hinter diesen Maßnahmen und es wurde beabsichtigt, durch mehr Eigenverantwortung, weniger Staat und mehr Wettbewerb die Kosten des Staates zu senken.

Der Autor vertritt die Auffassung, dass aufgrund dieser geschichtlichen Entwicklung und der damit verbundenen gesellschaftlichen Verankerung eine Abkehr von den Prinzipien der „Sozialen Marktwirtschaft“ sowohl rechtlich als auch ordnungspolitisch unmöglich ist. Außerdem haben die eingeleiteten Reformen in den vergangenen Jahren erhebliche Mängel gezeigt und dazu beigetragen, dass die gesellschaftlichen Spannungen spürbar stärker wurden. Eine zu starke Wettbewerbsorientierung sollte deshalb gerade im Bereich der Sozialen Arbeit unterbleiben.

2.4 Akteure im Bereich der Sozialen Arbeit

Unterscheidet man die in Deutschland tätigen Verbände, so ergeben sich sechs typische Handlungsfelder:⁵⁰

- Wirtschaft,
- Soziales Leben und Gesundheit,
- Freizeit und Erholung,
- Kultur, Bildung, Wissenschaft und Religion,
- Politik und
- Umwelt.

Die Soziale Arbeit ist nach dieser Systematik dem Bereich „Soziales Leben und Gesundheit“ zuzurechnen.

⁵⁰ Sebald (2004), Seite 97

Handlungssektor Soziales Leben und Gesundheit	Einzelbeispiele
Soziale Anspruchs- vereinigungen (Kriegsfolgen- und Beschädigtenverbände)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verband der Kriegs- und Wehrdienstopfer, Behinderten und Rentner ▪ Volksbund Deutsche Kriegsgräberfürsorge ▪ Verband deutscher Soldaten ▪ Bund der Vertriebenen ▪ Bund der Kriegsblinden Deutschlands ▪ Aktionsgemeinschaft der Kriegsoffer und Sozialrentner ▪ Heimatverdrängtes Landvolk
Sozialleistungs- vereinigungen (Wohlfahrtsverbände)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deutsches Rotes Kreuz ▪ Deutscher Caritasverband ▪ Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche Deutschlands ▪ Arbeiter-Samariter-Bund ▪ Arbeiterwohlfahrt ▪ Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband ▪ Kolpingwerk ▪ Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland
Andere Sozialverbände	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deutscher Kinderschutzbund ▪ Deutsche Gesellschaft für Humanes Sterben ▪ Bund der Steuerzahler ▪ Deutscher Mieterbund ▪ Allgemeiner Patientenverband ▪ Selbsthilfegruppen ▪ Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung

Tabelle 5: Sektor „Soziales Leben und Gesundheit“⁵¹

Auch wenn diese Übersicht die Vielfalt der Verbandsstrukturen in diesem Bereich abbildet, so befasst sich diese Arbeit nur mit dem Handlungssektor der Sozialleistungsvereinigungen. Backhaus-Maul stellt fest, dass die Aufgabenwahrnehmung nach dem II. Weltkrieg in diesem Sektor infolge des Subsidiaritätsprinzips nicht nur öffentlichen (hoheitlichen) Trägern übertragen wurde, sondern dass die Bereitstellung sozialer Dienste freien Trägern und Wohlfahrtsverbänden zufiel.⁵²

Die starke Stellung der Leistungsvereinigungen erwuchs in der Vergangenheit hauptsächlich aus ihrem starken Engagement im Bereich der Sozialpolitik. So nehmen die Wohlfahrtsverbände und deren Einrichtungen bis heute Dienstleistungsfunktionen wahr, die vornehmlich durch die öffentliche Hand und die Sozialversicherungen bezahlt wurden.⁵³ Diese Arbeitsteilung ist ihnen im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips nicht zuletzt deshalb

⁵¹ Ebenda, Seite 114

⁵² Backhaus-Maul (2000), Seite 22

⁵³ Sebald (2004), Seite 115 ff

gelingen, weil sie weniger die Interessen ihrer Mitgliedseinrichtungen und -unternehmen als vielmehr von bedürftigen Dritten (Anwaltsfunktion) vertreten.

Die Verbände im sozialen Bereich definieren sich also durch die Vertretung eigener oder fremder sozialer, im Wesentlichen materieller Interessen gegenüber dem Staat.

Sebald / Straßner weisen des Weiteren zu Recht darauf hin, dass sich diese Verbände unter immensem Anpassungsdruck befinden. Gründe hierfür liegen in dem erheblichen Rückgang ehrenamtlicher Mitarbeiter sowie der Eigenmittel, die bei einigen Verbänden zu weit reichenden Reformen geführt haben. Als Beispiel für diese Anpassungsreaktionen verweisen sie auf die Anpassungsprozesse beim Deutschen Roten Kreuz, die zu grundlegenden Veränderungen der Strukturen und zu einer ausgeprägten Ökonomisierung der Arbeit geführt haben.

2.5 Strukturprinzipien Sozialer Arbeit

Bisher unterlag die Soziale Arbeit in Deutschland drei grundlegenden Prinzipien:⁵⁴

1. Subsidiaritätsprinzip

Es entstand ursprünglich im Kontext säkularer und religiöser Spannungen und hat sich nach dem II. Weltkrieg voll entwickelt. Es weist der Freien Wohlfahrtspflege den Vorrang gegenüber der öffentlichen Hand bei der Erstellung sozialer Dienstleistungen zu.

2. Selbstverwaltungsprinzip

Es ging aus dem Konflikt zwischen Staat und Bürgern im 19. Jahrhundert hervor - es ermöglichte, dass sich in einer autokratischen Gesellschaft, in der die Vereinigungsfreiheit nur teilweise garantiert war, Non-Profit-Organisationen aus der kommunalen und ständischen Ordnung heraus entwickeln konnte.

⁵⁴ Anheier (2007), Seite 22

3. Prinzip der Gemeinschaft

Es beruhte auf der Suche nach einer Alternative sowohl zum Kapitalismus als auch zum Sozialismus. Es brachte die Genossenschaftsbewegung und die Einrichtung von Organisationen auf Gegenseitigkeit im Bank- und Wohnungswesen auf den Weg.

Diese drei Strukturprinzipien bildeten die Grundlage für die rechtliche und soziale Ausgestaltung der Versorgungssysteme in Deutschland, wie sie in den Sozialgesetzbüchern SGB I – XII (SGB) verankert sind.

Besonders das Prinzip der Gemeinschaft (Gemeinnützigkeit und Mildtätigkeit) gewährte den Akteuren ein Steuerprivileg, welches zu einer bevorzugten Stellung der Träger führte. Durch den oben beschriebenen Paradigmenwechsel, aber auch durch die zunehmende Europäisierung im Bereich der Sozialpolitik sind sowohl das Subsidiaritätsprinzip, als auch das Prinzip der Gemeinschaft bedroht, bzw. in Frage gestellt.

Vor allem die Einführung marktähnlicher Strukturen und die Zulassung privater Anbieter sozialer Dienstleistungen haben schon heute zu einer nachhaltigen Veränderung und Aufweichung der beschriebenen Prinzipien beigetragen.

Gerade im Bereich der freien Wohlfahrtspflege stoßen diese Prozesse aber noch auf Widerstand. In vielen Fällen sind aber auch Geschäftsführungen, Vorstände und Aufsichtsorgane der Mitgliedsunternehmen noch nicht bereit, die neuen Rahmenbedingungen realistisch zu sehen bzw. zu akzeptieren. Besonders in Unternehmen der Diakonie und der Caritas ist zu beobachten, dass man sich mit dem Faktum Konkurrenz und Wettbewerb schwer tut, u. a. weil Konkurrenz der altruistischen Zielsetzung der Unternehmen im Kern zuwider läuft.

Insofern befinden sich die Freie Wohlfahrtspflege und ihre Unternehmen in einer schwierigen Übergangsphase von privilegierten oligopolistischen Anbietern hin zu gleichgestellten Marktteilnehmern an den gesetzlich gewollten und gesteuerten Sozialmärkten.⁵⁵

⁵⁵ Förschler (2008), Seite 15

2.6 Freie Wohlfahrtspflege

Unter den Begriff der freien Wohlfahrtspflege subsummiert man die privatwirtschaftlich organisierten Verbände, die in der Wohlfahrtspflege und Sozialfürsorge arbeiten.

„Freie Wohlfahrtspflege ist also die Gesamtheit aller sozialen Hilfen, die auf freigemeinnütziger Grundlage und in organisatorischer Form in der Bundesrepublik Deutschland geleistet werden. Freie Wohlfahrtspflege unterscheidet sich einerseits von gewerblichen, auf Gewinnerzielung ausgerichteten Angeboten und andererseits von den öffentlichen Trägern.“⁵⁶ Der Umstand, dass öffentliche und private Wohlfahrtspflege nebeneinander existieren ist wohl weltweit einzigartig. Die Verbände sind aufgrund ihrer Leistungen für das Gemeinwesen unentbehrlich.

Die deutschen Wohlfahrtsverbände beschäftigen in ihren rund 100.000 Einrichtungen und Diensten rund 1,4 Mio. hauptamtliche Mitarbeiter, betreuen rund 3,6 Mio. Menschen und werden dabei von etwa 3 Mio. Menschen ehrenamtlich unterstützt.⁵⁷

In dieser Arbeit stehen die rechtlich selbständigen Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege im Mittelpunkt, da diese den wesentlichen Teil sozialer Dienstleistungen abdecken und außerdem vom politischen Paradigmenwechsel stark betroffen sind.

Schon aufgrund dieser großen Zahlen wird klar, welchen Stellenwert die Soziale Arbeit bei den Freien Wohlfahrtsverbänden hat und wie umfangreich und vielschichtig die Angebotsstruktur ist.

Die Angebote der Unternehmen, Einrichtungen und Dienste an ihr jeweiliges Klientel spezifisch angepasst. Die Tätigkeitsbereiche lassen sich wie folgt unterteilen:

⁵⁶ <http://www.bagfw.de/wir-ueber-uns/freie-wohlfahrtspflege-in-deutschland/>, [aufgerufen am 06.01.2012]

⁵⁷ Vgl. BAGFW (2004), Seite 11

Tätigkeitsbereiche	Einrichtungen	Sozialrechtliche Grundlagen der Leistungserbringung und -finanzierung	Klassifizierung der Hauptleistungen
Gesundheits-hilfe	Allgemeine Krankenhäuser, Fachkrankenhäuser, Kurkliniken und Sanatorien	Gesundheitsstrukturgesetz, -reformgesetz, Krankenhausfinanzierungsgesetz SGB IV / V / VII	Medizinische Behandlung, Pflege, Rehabilitation
Jugendhilfe	Kindergärten, Jugend- und Kinderwohnheime, Jugendberufshilfe, Beratungsstellen	KJHG SGB III / VII / VIII / IX	Erziehung Beratung Wohnen
Familienhilfe	Sozialpfl. Dienste, Beratungsstellen, Erholungs- und Kurheime, Familienzentren	SGB IX SGB IV / V / XI Mutterschutzgesetz	Pflege, Beratung, Bildung
Altenhilfe	Altenheime, Altenwohnheime, Tagesstätten, ambulante Dienste, Beratungsstellen, Mahlzeitendienste	SGB IX / XII SGB IV, V, XI	Pflege, Wohnen, Beratung, Essen
Behinderten-hilfe	Behindertenheime, Behindertenwerkstätten, Sonderskindergärten, Sonderschulen, Beratungsstellen	SGB IX / XII SGB X	Wohnen, Essen, Bildung, Beratung, Arbeit
Für Personen in besonderen sozialen Situationen	Beratungs- und Betreuungsstellen für Aussiedler, Flüchtlinge, Kranke, Bahnhofsmission, Heime, Wohnheime, Rettungs- und Blutspendedienste	WohngeldG, Europ. Menschenrechtskonventionen, Bundesvertriebenen- und FlüchtlingsG, FremdrentenG, BSHG, AusländerG, Einbürgerungsrichtlinien, AsylverfahrensG, SchwangerenfamilienhilfeänderungsG, Insolvenzordnung, LandesrettungsdienstG	Beratung, Wohnen, Arbeit, Rettung
Aus-, Fort-, Weiterbildung	Kranken- und Altenpflegeschoolen, Berufsvorbereitung, Fort- und Weiterbildungsstätten	SGB III, Bundesbildungsförderungsgesetz, Arbeitsförderungsreformgesetz	Bildung

Tabelle 6: Tätigkeitsbereiche der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland⁵⁸

2.7 Soziale Arbeit und Ökonomie

Die Frage, ob der Bereich der sozialen Arbeit überhaupt ökonomischen Regeln und Strukturen unterworfen ist und ob die klassischen ökonomischen Modelle Anwendung finden können, ist schon seit langem Gegenstand der wissenschaftlichen Diskussion.

So wurde bei den ersten Managementkonzepten für den sozialen Bereich stets darauf geachtet, dass der soziale Aspekt besondere Berücksichtigung erfuhr.

⁵⁸ Odnat (2003), Seite 19

Sozialmanagement wurde verstanden als eine „eigene Theorie und Praxis eines sozial verantwortlichen, d.h. an der Ethik sozialer Arbeit orientierten Managements.“⁵⁹

Diesem Verständnis lag zugrunde, dass es beim Managen von Organisationen der Sozialen Arbeit per se um einen sozialeren Umgang mit den Mitarbeitern ankomme und der Leistungsaspekt eine eher untergeordnete Rolle spiele.⁶⁰

Wenngleich es schwerfallen dürfte, diese Position heute noch zu vertreten, so wird doch deutlich, dass gerade der Bereich der Sozialen Arbeit als sensibles Terrain wahrgenommen wird, auf dem die Bedingungen des freien Marktes, der Konkurrenz und der Ökonomie nur in abgeschwächter Form wirksam werden (sollten).

Dennoch vollzog sich gerade in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel, der seine Ursachen im Umbau des Sozialstaates und der damit einhergehenden Änderung der Finanzierungsinstrumente hat.

So erfolgt ein Übergang von der bislang vorherrschenden Institutionenfinanzierung zur Projektfinanzierung. Diese Veränderung beantwortet die Frage nach der Notwendigkeit eines Managements für die Soziale Arbeit, da unter diesen Rahmenbedingungen eine besondere Vorgehens- und Denkweise mit starken ökonomischen Aspekten unerlässlich werden. Dabei sind all die Handlungen als wirtschaftlich oder ökonomisch zu bezeichnen, die unter Beachtung des ökonomischen Prinzips dazu dienen, eine in Bezug auf die Bedürfnisse der Menschen vorhandene Knappheit an Gütern zu beseitigen oder zu verringern.⁶¹

Das in dieser Definition enthaltene „ökonomische Prinzip“ kennt dabei zwei alternative Sichtweisen. Es besagt, dass entweder ein Ziel unter Einsatz möglichst geringer Ressourcen erreicht werden soll (Minimalprinzip), oder dass bei einer vorhandenen Faktorenausstattung ein Maximum an Output erzeugt werden soll (Maximalprinzip).⁶²

Das ökonomische Prinzip ist also generell auf viele Bereiche menschlichen Wirkens an-

⁵⁹ Müller-Schöll (1993), Seite 139

⁶⁰ Vgl. Wöhrle (2003), Seite 113

⁶¹ Vgl. Wöhe (2010), Seite 2

⁶² <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/oekonomisches-prinzip/oekonomisches-prinzip.htm>
[06.01.2012]

wendbar und muss sich nicht zwingend auf monetäre Größen beziehen. Problematisch wird aber die Messbarkeit, wenn nicht-monetäre Formulierungen gewählt werden.

Ausgehend von der grundsätzlichen Anwendbarkeit des ökonomischen Prinzips auf die Belange des Sozialen stellt sich im Folgenden die Frage, wie der gegenwärtige Stand bei der Bearbeitung von Projekten im sozialen Bereich ist.

Allerdings möchte der Autor an dieser Stelle darauf verweisen, dass es sich beim Einzug der betriebswirtschaftlichen Denkmuster in den sozialen Bereich keineswegs um ein Naturgesetz handelt. Eine derartige Neuausrichtung ist das Ergebnis politischer Entscheidungen. Die Besonderheit hier besteht in der Tatsache, dass nicht die Verbesserung sozialarbeiterischer Leistungsqualität Ziel der Ökonomisierungsdebatte war. Sie war vielmehr Folge der finanziellen Engpässe in den sozialen Sicherungssystemen, speziell im Bereich der personenbezogenen sozialen Dienste.⁶³

Das Ziel sozialarbeiterischer Bemühungen besteht nicht in der Gewinnerzielung, sondern in der Bedarfsdeckung. Diese Unterscheidung ist erforderlich, da im sozialen Bereich eben nicht eine kaufkräftige Nachfrage existiert, die von den Akteuren bedient wird. Vielmehr ist dieser Bereich davon gekennzeichnet, dass sie es mit Menschen zu tun hat, die (auch) im ökonomischen Sinn fremder Hilfe bedürfen. Deshalb ist auch der Kundenbegriff fehl am Platze, der von den Vertretern der Liberalisierung auch im sozialen Bereich etabliert werden soll. Der Kunde zeichnet sich gerade durch Wahlfreiheit, Autonomie und Souveränität aus, die im Kontext sozialer Arbeit zumeist nicht gegeben sind.⁶⁴

Da in diesem Bereich von einem Marktversagen gesprochen werden muss, war es bislang Aufgabe des Staates, die Nachfrage zu stiften. Außerdem stellen die sozialen Dienstleistungen sogenannte meritorische Güter dar, da für diese das Ausschlusskriterium „Preis“ explizit nicht gelten soll.⁶⁵

Aus dieser Einordnung ergibt sich zwangsläufig, dass die Finanzierung und Bereitstellung sozialer Dienste bewusst dem Wettbewerbs- und Rentabilitätsdenken entzogen wird und die Kriterien kaufkräftiger Nachfrage und renditeinduzierten Angebots nicht greifen.⁶⁶

⁶³ Vgl. Galuske (2001), Seite 312

⁶⁴ Buestrich (2008), Seite 18

⁶⁵ Finis Siegler (1997), Seite 31ff

⁶⁶ Bäcker (2002), Seite 186

Die Steuerung von Erstellung, Verteilung und Finanzierung dieser Dienstleistungen findet im Rahmen korporalistischer Arrangements zwischen dem staatlichen Finanzier (als monopolistischem Nachfrager) und auf der Grundlage des Subsidiaritätsprinzips statt. Es ist somit Aufgabe des Staates, die rechtlichen, strukturellen und finanziellen Bedingungen zur Erbringung der Dienstleistungen zu schaffen, wobei die konkrete Durchführung der Maßnahmen dann den Trägern der freien Wohlfahrtspflege obliegt.⁶⁷

Die Vorstellung, man könne im Zuge der Liberalisierung und Marktöffnung für neue Bewerber einen Dienstleistungsmarkt erzeugen, erscheint ebenfalls nicht real. Hauptgrund dafür ist der Umstand, dass soziale Dienste oftmals im öffentlichen Auftrag handeln und einem übergeordneten öffentlichen Interesse verpflichtet sind. (Eingriffs- und Kontrollcharakter) Sie handeln in solchen Situationen gegen den Willen des Betroffenen und müssen von diesem in Anspruch genommen werden. Diese zwangsweise „Kundenbindung“ kann ein kommerzielles Dienstleistungsunternehmen nicht betreiben, vielmehr soll dort der Kunde gerade wegen des Preis-Leistungs-Verhältnisses wiederkommen. Im Gegensatz dazu stehen die sozialen Dienste, in deren Arbeitskontext der Klient nach der Therapie explizit nicht wiederkommen soll.⁶⁸

2.8 Status quo des Projektmanagements im sozialen Bereich

Es dürfte schwer möglich sein, allgemeine Aussagen zum aktuellen Stand der Entwicklung von Projektmanagement – Wissen im sozialen Bereich zu treffen. Der Grund liegt zum einen in der großen Vielzahl der bearbeiteten Aufgaben und Themen, zum anderen in der ebenso großen Heterogenität der Akteure. Dennoch soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, beispielhaft die Projektarbeit in einigen Bereichen darzustellen.

Ergänzend dazu führte der Autor drei Interviews durch, die die Qualität der Projektarbeit in der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. untersuchen und eventuell vorhandene Verbesserungspotenziale aufzeigen sollen.

⁶⁷ Buestrich (2008), Seite 18

⁶⁸ Schaarschuch (2000): Seite 555

3 Probleme und Besonderheiten des Wirtschaftens im sozialen Bereich

Wie oben erwähnt hat die Projektarbeit auch im sozialen Kontext Einzug gehalten. Die Ursache dafür liegt hauptsächlich darin, dass spezielle staatliche Förderprogramme die Projektform vorschreiben.⁶⁹

Außerdem ist es für viele Träger erforderlich, neben der immer geringer werdenden Trägerfinanzierung zusätzliche Finanzquellen zu erschließen. Dazu können auch Förderprogramme des Bundes und der Länder einen Beitrag leisten.

3.1 Die Studie der FH Köln

Bislang existieren nur wenige wissenschaftliche Veröffentlichungen zu Thema Projektmanagement im Bereich der Sozialwirtschaft. Aus diesem Grund konzentriert sich der Verfasser auf die Studie der Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften der Fachhochschule Köln.

Diese Studie ermöglicht einen Einblick in die Art und Weise, wie die Träger des Stadtteils Köln - Kalk derartige Projekte bearbeiten. Hier wurde anhand des NRW-Förderprogramms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ der Versuch unternommen, die Arbeit der beteiligten Einrichtungen und Träger im Hinblick auf fachliche Standards und die Art der Projektabwicklung zu untersuchen. Die Untersuchung fand im Kölner Stadtteil „Kalk“ statt, der durch soziale Probleme, wie eine hohe Sozialhilfedichte und eine hohe Arbeitslosigkeit gekennzeichnet ist.⁷⁰

Die Ziele des „Kalk“-Programms umfassten 3 Punkte:

- Wiederaufbau der Wirtschafts- und Beschäftigungsbasis,
- Stabilisierung und Ergänzung der Wohnfunktion und
- Verdichtung der Sozio-kulturellen Netzwerke.⁷¹

⁶⁹ Vgl. Förderrichtlinie Soziale Arbeit Sachsen (2005), Ziffer 4.1

⁷⁰ Vgl. Nüß / Schubert (2005), Seite 16

⁷¹ Nüß / Spieckermann (2002), Seite 13f

Die Auswahl der Projekte, die in die Studie einfließen sollten wurde an bestimmte Bedingungen geknüpft:

„Die Auswahl dieser Projekte und Maßnahmen richtete sich nach in den zurückgesandten Fragebögen, die eine differenzierte Untersuchung der Projekte überhaupt erst möglich machen: In die Vorauswahl einbezogen wurden alle die Projekte und Maßnahmen, in denen mehrere Kooperationspartner zusammenarbeiten, wo die Projektakteure in den Fragebögen Angaben zur Finanzierung und Dokumentation des Projekts gemacht hatten und bei denen in den Fragebögen sowohl Ziele als auch Methoden und Arbeitsformen formuliert waren. Für die endgültige Auswahl der näher zu untersuchenden Projekte und Maßnahmen wurden die Konzeptionen, Zielformulierungen, Methoden sowie vorhandene Materialien gesichtet und bewertet. Schließlich wurden die Projekte und Maßnahmen ausgesucht, die im Hinblick auf die Zielsetzung und Fragestellung dieser Projektphase interessant und aussagekräftig erschienen.“⁷²

Im Rahmen der Studie⁷³ zeichnet sich ein „Projekt“ in Abgrenzung zu den Regelangeboten der Träger dadurch aus, dass

- *anspruchsvolle Ziele* verfolgt werden - für das Projekt werden spezifische Ziele formuliert, die zumeist ambitioniert sind und über die Verfahrensstandards der Regelangebote hinaus weisen,
- eine *Reduktion der Aufgebanstellung* erfolgt – aufgrund der ambitionierten Ansprüche werden die Aufgaben oft auf einen thematischen und räumlichen Ausschnitt fokussiert,
- ein *anderer Umgang mit Zeit* stattfindet – durch die begrenzten finanziellen Mittel ist auch die zeitliche Befristung für Projekte charakteristisch und durch das schon beim Projektbeginn geplante Projektende entsteht Zeitdruck,
- eine *organisatorische Abspaltung* erfolgt – Projekte werden außerhalb der Regelstruktur angesiedelt und so sollen flexible flache Hierarchien entstehen, eine Bündelung von Zuständigkeiten erfolgen und ressortübergreifende Arbeitsweisen entstehen,

⁷² Nüß / Schubert (2005), Seite 41

⁷³ Mayer (2003), Seite 256

- eine Öffnung nach außen stattfindet – es erfolgt eine Neudefinition des Verhältnisses zum Kunden und das Einbeziehen von intermediären Akteuren erreicht eine große Bedeutung.

Nach *Ibert* (2003) dient die Projektorientierung auch dazu, das Problem der Organisation von Innovation beherrschbarer zu gestalten. Nüß und Schubert⁷⁴ schreiben in ihrem Abschlussbericht dazu: „Durch diese Offenheit und Distanz zu verregelten Standardabläufen ermöglichen Projekte für alle Beteiligten Lernprozesse, die in Innovationen münden können. Das bedeutet nicht, dass Projekte führungslos driften. Nicht zuletzt die zeitliche und finanzielle Befristung erfordert eine minuziöse methodische Überwachung und Gestaltung von Projektprozessen. Dieses Verständnis ist in der sozialen Arbeit allerdings kaum verbreitet, so dass Projekte meistens ohne eine allgemeine, fundierte Methodik stattfinden.“

Die in der Studie verwendete Projektmanagement – Methodik orientiert sich stark an der klassischen Vorgehensweise im Bereich der freien Wirtschaft, auch wenn man hier auf einen abgewandelten Projektbegriff rekurriert⁷⁵. Als Begründung für dieses Vorgehen wird auf eine Studie von PricewaterhouseCoopers⁷⁶ verwiesen, nach der neben der Finanzierbarkeit zunehmend die Frage nach der Zielgenauigkeit und Wirksamkeit der Zuwendungen in den Fokus rückt. Demnach muss das Projektverständnis im sozialen Bereich angepasst werden, um die Projekte der sozialen Arbeit professionell organisieren und durchführen zu können.⁷⁷

Außerdem kommen die Autoren zu dem Schluss, die Projektmanagementmethode sei aufgrund ihrer Allgemeingültigkeit, mit einigen Anpassungen, auf den Bereich der Sozialen Arbeit übertragbar. In der Studie wird sinngemäß in dieser Richtung argumentiert, dass durch ein professionelles Projektmanagement die Attraktivität für Sponsoren steige, die zukünftig für das Überleben des Trägers eine zunehmend große Rolle spielen sollten.⁷⁸

Der Autor teilt die oben genannten Ansichten nur bedingt. Er ist der Ansicht, die Motivati-

⁷⁴ Nüß / Schubert (2005), Seite 9

⁷⁵ Ein Projekt wird hier definiert als „ein zeitlich begrenztes Vorhaben mit einem klar formulierten Ziel und einem festgelegten Anfangs- und Endzeitpunkt sowie begrenzten Ressourcen. Es ist gekennzeichnet durch Einmaligkeit, Komplexität und einen innovativen Charakter - d.h. es handelt sich nicht um eine Routineangelegenheit und grenzt sich gegenüber dem „Alltagsgeschäft“ (ebda. Seite 10)

⁷⁶ PwC (2002), Seite 52

⁷⁷ Nüß / Schubert (2005), Seite 7

⁷⁸ Vgl. ebda., Seite 59

on, ein professionelles und strukturiertes Projektmanagement einzusetzen sollte darin bestehen, sich effektiver und effizienter der inhaltlichen (pädagogischen) Arbeit widmen zu können. Transparenz, klare Ziele und Ergebnisorientierung leisten ihren Beitrag und führen zu einer größeren Effizienz, anstatt große Teile der Arbeitszeit für administrative Aufgaben zu verwenden. Der Verweis auf leere Kassen der Kommunen trägt nur bedingt, da es - zumindest teilweise - eine objektiv-rechtliche Leistungspflicht der öffentlichen Träger gibt.⁷⁹

Dennoch sollte der Anspruch perspektivisch darin bestehen, die zur Verfügung gestellten Mittel möglichst effizient einzusetzen und auch ihre Verwendung transparent zu gestalten, um sich so etwaiger Zweifel an der Sinnhaftigkeit des Mitteleinsatzes zu entziehen.

Der Autor wendet sich gegen den Eindruck, der Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden könne per se eine Verbesserung der Qualität mit sich bringen.

3.2 Ergebnisse der Kölner Studie

Die ausgewählten Teilnehmer der Befragung wurden zu den standardisierten Abschnitten eines typischen Projektablaufs befragt. Dabei wurde unterstellt, dass sich ein Projekt in drei Phasen gliedert, nämlich in die *Projektplanung*, die *Projektdurchführung* und *-steuerung* und den *Projektabschluss* und die Auswertung.

3.2.1 „Projektplanung“

Die Untersuchung der Projektplanungsphase kam zu dem Ergebnis, dass im Bereich der sozialen Arbeit die überwiegende Zahl von Projekten aufgrund eines beobachteten oder vermuteten Bedarfs entsteht. Oftmals existieren auch die Projektideen schon vorher und die Träger nutzen die sich bietenden Fördermöglichkeiten, um das Projekt zu realisieren. Wenig überraschend ist indes die Tatsache, dass eine strukturierte Bedarfsanalyse in keinem der untersuchten Projekte erfolgt ist.⁸⁰

Problematisch erwies sich im Rahmen der Projektplanung der Umstand, dass die Antrags-

⁷⁹ für den Bereich der Jugendarbeit vgl. §§ 1 I SGB VIII und 79 II Satz 2 SGB VIII

⁸⁰ Vgl. Nüß / Schubert (2005), Seite 21

verfahren sich über einen Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten erstreckten und sich dadurch für die Einrichtungen eine große Unsicherheit in Bezug auf die Planung der Projekte ergab. Die Vorbereitungsphase musste anlaufen, obwohl unklar war, ob das beantragte Projekt gefördert würde.

Dieser Umstand zeigt nach Auffassung des Autors ein generelles Problem im Bereich der mischfinanzierten Projekte und stellt außerdem eine Besonderheit der Projekte im sozialen Bereich dar, da in fast allen Bereichen diese Finanzierungsform vorherrscht.

Auch eine strukturierte Projektablaufplanung erfolgte in keinem der untersuchten Projekte. Im Rahmen der Ablaufplanung entsteht der sogenannte Projektstrukturplan, in dem die Arbeitspakete hierarchisch gegliedert sind. Dieser „bietet ein schnelles, einfaches und übersichtliches Bild der Arbeiten, die für das Erreichen der Projektziele erforderlich sind.“⁸¹

3.2.2 „Projektsteuerung“

Die Projektsteuerung lief in den untersuchten Einrichtungen nur wenig strukturiert ab. Das äußert sich vor allem darin, dass meist nur die Projekthinhalte und Zeitpläne kontrolliert wurden und die Prüfung der Projekt(zwischen)ergebnisse durch Gespräche mit den Verantwortlichen erfolgte. Dennoch konnten etwaige Abweichungen, Probleme und kleinere konzeptionelle Änderungen wahrgenommen und zeitnah beseitigt werden.

Der Kooperationsgedanke war für die Ausgestaltung des Förderprogramms von großer Bedeutung. Die Träger waren aufgefordert mindestens einen Kooperationspartner zu gewinnen. Problematisch an der Ausgestaltung der Kooperationen waren einerseits die unterschiedlichen Arbeitsweisen der Kooperationspartner und deren zeitlicher Aufwand. Strukturelle Probleme liegen in dem zum Teil verbreiteten Konkurrenzdenken der Einrichtungen.⁸²

Hierin sieht der Autor ein grundlegendes Problem bei der Gestaltung der Trägerlandschaft im sozialen Bereich. Durch den Einfluss der Kommunalpolitik und des dort in den vergangenen Jahren stattfindenden Paradigmenwechsels (Neues Steuerungsmodell) wurde auch der Bereich der Sozialen Arbeit einer zunehmenden Rationalisierung und der damit einher ge-

⁸¹ Rößler (2008), Seite 269

⁸² Vgl. ebda., Seite 45

henden Effizienzkontrolle unterworfen. Im Betätigungsfeld der sozialen Dienste wurden marktähnliche Strukturen etabliert.

Dadurch entsteht ein Spannungsfeld für die Akteure, da sie auf der einen Seite neue Konkurrenten im Markt haben, die zum Teil andere Organisations- und Kostenstrukturen aufweisen und auf der anderen Seite wird von den Akteuren erwartet, dass sie beispielsweise im Rahmen derartiger Fördermaßnahmen möglichst umfangreich miteinander kooperieren. Dieser Zwiespalt stellt eine Besonderheit des sozialen Bereichs dar, da in der freien Wirtschaft etwaige Kooperationen aus freien Stücken geschlossen werden und nicht durch die Einflussnahme von außen entstehen.

Zwar treffen die Träger ihre Entscheidung, sich an derartigen Förderprogrammen zu beteiligen, nach wie vor selbst, doch der gestiegene Finanzierungsdruck erhöht den Zwang sich zu beteiligen. Im Ergebnis der Studie wird dies deutlich, da die meisten Beteiligten angeben, auch außerhalb des Studienkontextes mit mindestens einem Kooperationspartner zusammen zu arbeiten.⁸³

3.2.3 „Auswertung und Evaluierung abgeschlossener Projekte“

Die Evaluierung findet im Rahmen der untersuchten Projekte wenig strukturiert und meist in Form von Gesprächen statt. Dabei werden meist die Teammitglieder zu Gesprächen eingeladen und die Projekte besprochen, reflektiert und bewertet. Besondere Evaluationsrunden oder -workshops finden dagegen nicht statt.⁸⁴ Obwohl die Projektbeteiligten ihre Arbeit durchweg als gelungen bezeichnen ist es nach eigener Aussage schwer, überprüfbare Kriterien für den Projekterfolg zu definieren. Dies liegt aus der Sicht der Befragten daran, dass das Ziel ihrer Arbeit oft in einer angestrebten Verhaltensänderung bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern liege und sich die Wirkung der Arbeit deshalb schwer messen lasse.⁸⁵

Der von den Autoren der Studie vorgeschlagene Ausweg, klarere und zugespitzte Ziele zu formulieren geht nach Ansicht des Autors an der Arbeitswelt der Beteiligten vorbei. Auch wenn es Fälle geben mag, in denen sich die Projektziele am SMART-Schema orientieren, so handelt es sich im Bereich der Sozialen Arbeit stets um eine besondere Form von Dienstleis-

⁸³ Vgl. Nüß / Schubert (2005), Seite 42

⁸⁴ Vgl. ebda., Seite 59

⁸⁵ Vgl. ebda.

tung, deren Ergebnis auf zwischenmenschlicher Interaktion beruht und deren Ergebnisse nur über einen sehr langen Zeitraum erkennbar werden.

Die Vereinbarung möglichst präziser Ziele ist dennoch erstrebenswert und erleichtert gerade auch die Kommunikation innerhalb des Projekts und auch nach außen. Das Problem der Erfolgsmessung indes bleibt nach Auffassung des Autors bestehen.

Aus diesem Grund soll an dieser Stelle ein kurzer Exkurs stehen, der den aktuellen Stand rund um das Problem im Bereich der Sozialen Arbeit darstellt, denn auch die Sozialwissenschaft respektive das Sozialmanagement haben versucht, die Messbarkeit des Arbeitserfolges darzustellen.

3.2.4 „Personal und fachliche Standards“

Aufgrund der Tatsache, dass die Leistungen der befragten Sozialunternehmen als besondere Form der Dienstleistung zu klassifizieren sind, müssen sie an die Qualifikation ihrer Mitarbeiter besondere Anforderungen stellen. So betonen die Befragten einhellig, dass die Weiterbildung der Mitarbeiter einen besonders hohen Stellenwert besitzt und entsprechend dem jeweiligen Arbeitsbereich stattfindet. Allerdings existieren in keinem der untersuchten Sozialunternehmen konkrete Personalentwicklungskonzepte. Die Auswahl der Weiterbildungen erfolgt vielmehr auf der Grundlage der aktuellen Anforderungen des Alltags.⁸⁶ Auch der Bereich der fachlichen Standards korrespondiert mit den oben genannten Ergebnissen.

Die Standards entwickeln sich in der Regel aus den Erfahrungen des Alltags und werden gegebenenfalls auch projektspezifisch festgelegt. Die genannten Standards beziehen sich in der Regel auf pädagogische Aspekte der Arbeit. Organisatorische Abläufe oder strukturelle Qualitätsaspekte spielen keine Rolle. Ebenso findet kein strukturiertes Qualitätsmanagement statt.

Auch dieser Status der befragten Organisationen überrascht wenig, da der Fokus der Einrichtungen klar auf der Erbringung qualitativ hochwertiger pädagogischer Arbeit liegt und

⁸⁶ Vgl. Nüß / Schubert (2005), Seite 60

die Optimierung organisatorische Abläufe und qualitative Strukturplanung bislang verzichten erschienen, beziehungsweise sich im Rahmen der Unternehmenskultur von selbst ergaben. Hier sieht der Verfasser allerdings ein erhebliches Potenzial, da gerade die Festschreibung derartiger Standards Transparenz schafft, die auch in der Außenwirkung des Sozialunternehmens und im Wettbewerb mit anderen Anbietern erhebliche Vorteile bringen kann.

3.2.5 „Finanzierung“

Im Bereich der Projektfinanzierung besteht die Besonderheit darin, dass alle untersuchten Projekte mischfinanziert sind. Die Sozialunternehmen wurden einerseits über die Mittel des „Kalk-Programms“ unterstützt und viele Träger erhielten außerdem Mittel aus kommunalen Kassen. Die innerhalb des Kalk-Programms erforderlichen Eigenmittel wurden entweder von den Trägern selbst aufgebracht oder aber über städtische Mittel oder Sponsoren finanziert.⁸⁷

Bemerkenswert ist die Aussage der meisten Träger, dass die Projekte ohne die Förderung durch das Kalk-Programm nicht durchgeführt werden könnten, weil die finanzielle Ausstattung nicht ausreiche. Auch das Weiterleben der Projekte in der gegenwärtigen Qualität sei unmöglich. Dieses Ergebnis kann aus der Sicht der Initiatoren nicht zufriedenstellen, da es ein zumindest implizites Ziel des Förderprogramms war, die Projekte in Regelangebote zu überführen. Unabhängig davon wäre es von Seiten der Sozialunternehmen durchaus rational gewesen, den Nachhaltigkeitsgedanken des Angebots stärker in den Fokus zu rücken. Denn der Projektgedanke beinhaltet eben auch, neue (Themen)bereiche für das Unternehmen zu erschließen, neue Arbeitsmethoden zu testen und gegebenenfalls in den Regelbetrieb zu übernehmen oder neue Adressatenkreise für die eigene Arbeit zu interessieren. Diese Perspektiven müssten jedoch von Beginn an eingeplant und gezielt gesteuert werden, was in den Projekten nicht geschah.

⁸⁷ Vgl. Nüß / Schubert (2005), Seite 61

3.3 Fazit der Studie

Abschließend kommen die Autoren der Studie zu dem Ergebnis, dass die hohen fachlichen Standards in den Sozialunternehmen noch durch entsprechende Regeln für ein professionelles Projektmanagement ergänzt werden sollten – insbesondere „...was die Planung, Durchführung und Auswertung von Projekten in der sozialen Arbeit angeht. Um Projekte erfolgreich und wirksam durchzuführen müssen diese professionell geplant und gesteuert werden und zielorientiert arbeiten.“⁸⁸

Das Ergebnis überrascht nicht, da die geforderten Maßstäbe im Bereich der freien Wirtschaft über einen Zeitraum von etwa 35 Jahren entwickelt wurden und in letzter Konsequenz dennoch nur von wenigen, meist großen Unternehmen, umgesetzt werden. Hinzu kommt der Umstand, dass die Theoriebildung und wissenschaftliche Diskussion im Bereich des Sozialmanagements noch am Anfang steht. Die Autoren der Studie stellten fest, dass vor allem im Bereich der Zielformulierung und der dazugehörigen Bildung von Indikatoren erhebliche Mängel sichtbar wurden.⁸⁹ Sie empfehlen deshalb die konsequente Anwendung des Projektmanagements, um so die Projekte zielgerichteter und erfolgreicher durchzuführen.

Der Autor teilt die Sicht der Verfasser der Studie nur zum Teil, da in der Studie der Eindruck entsteht, das Projektmanagement sei das Allheilmittel für den sozialen Bereich und könne mehr oder weniger unproblematisch übernommen werden.

Nach Auffassung des Autors ist es von großer Wichtigkeit, das klassische Konzept des Projektmanagements individuell auf den Bereich der Sozialwirtschaft und auf den konkreten Anwendungsfall hin anzupassen, um die zweifellos vorhandenen Potenziale dieser Disziplin auch für diesen Bereich urbar zu machen. Dazu wird es außerdem erforderlich sein, auch die fachübergreifende Verständigung und Auseinandersetzung mit dem Bereich des Sozialmanagements und der Sozialen Arbeit vorurteilsfrei zu führen.

⁸⁸ Nüß / Schubert (2005), Seite 63

⁸⁹ Vgl. ebda., Seite 74

4 Stand des Wirksamkeitsdialogs

Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden dargestellt, wie weit die wissenschaftliche Diskussion im Bereich des Wirksamkeitsdialogs sozialer Arbeit fortgeschritten ist. Die Auseinandersetzung verdeutlicht außerdem, wie komplex gerade dieses Thema ist und begründet nach Auffassung des Autors auch, weshalb eine Zieldefinition und die Bildung entsprechender Indikatoren die Sozialunternehmen vor große Probleme stellen.

4.1 Das Konzept des Social Return On Investment (SROI) als beispielhaftes Instrument der Wertschöpfungsmessung

Der Umstand, dass die Sozialunternehmen in ihrer Finanzierung von den Haushalten der Kommunen und öffentlichen Hand abhängig sind führt dazu, dass sie unter einen wachsenden Legitimationsdruck geraten. Das ist jedoch insofern problematisch, als dass sich Sozialunternehmen zwar auf ihre sozialen Werte berufen, diese jedoch nicht konkretisieren können.⁹⁰ „Aspekte der Wirksamkeit, der Messbarkeit, der kausalen Wirkungszusammenhänge, der Prognosen von Wahrscheinlichkeiten von Fallverläufen sind kaum verfügbar.“⁹¹

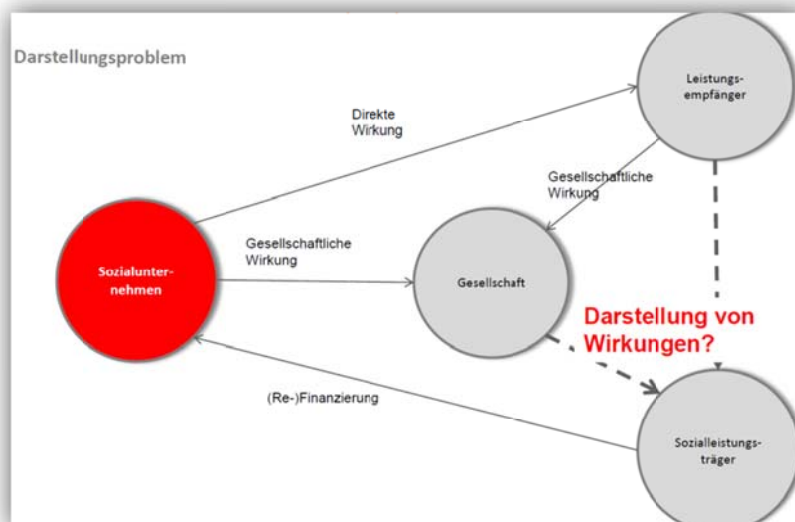


Abbildung 13: Wirkungsdarstellung⁹²

⁹⁰ Vgl. Schellberg (2011), Seite 237

⁹¹ Eisenreich (2005), Seite 19

⁹² http://www.beb-ev.de/files/pdf/2010/dokus/dm/ag_11.pdf [06.01.2012]

Im Gegensatz dazu sind aber die von den Sozialunternehmen verursachten Kosten - beispielsweise im Haushalt der Kommunen - sofort ersichtlich. Das Instrumentarium der klassischen BWL - die Gewinnmaximierung - ist im Bereich der Sozialunternehmen nur bedingt wirksam, da diese zwar durchaus auf Gewinnerzielung eingestellt sein können, dieses jedoch nur eines von vielen Wirkungszielen der Unternehmung ist.

Bei den Gütern, die auf den Sozialmärkten gehandelt werden handelt es sich um meritorsche oder öffentliche Güter. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass hier ein Marktversagen zu beobachten ist, das dazu führt, dass sie zu wenig nachgefragt werden. Diese Nachfragerlücke schließt der Staat. Im Falle der Sozialleistungen besteht die Ursache hierfür darin, dass die Konsumenten mit ihrem Kaufverhalten nicht ihre Präferenzordnungen offenlegen. Im Falle der sozialen Güter handelt es sich nämlich um sogenannte „nichtschrüssige Tauschbeziehungen“. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass hier der Sozialleistungsträger (Zahler) und der Leistungsempfänger (Nutzer) nicht identisch sind.⁹³

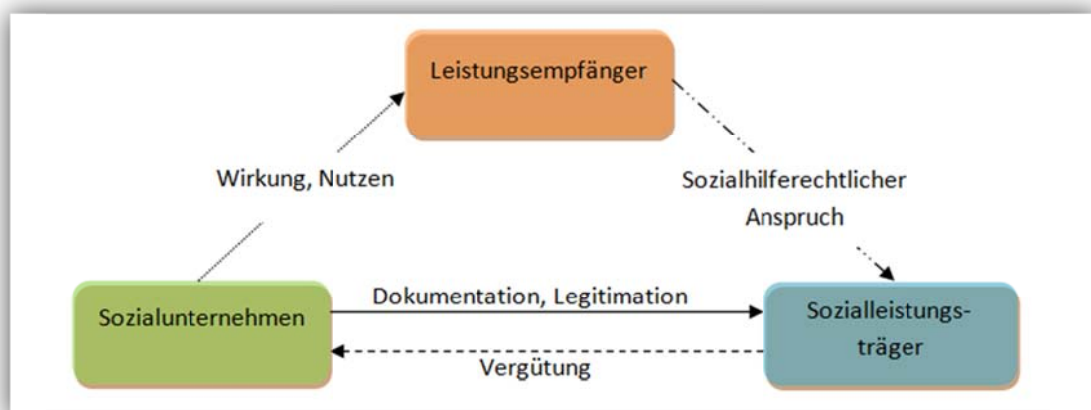


Abbildung 14: Sozialwirtschaftliches Leistungsdreieck

Geht man davon aus, dass es das erklärte und übergeordnete Ziel der Arbeit von Sozialunternehmen ist, Integration in die Gesellschaft zu erreichen, dann zeigen soziale Maßnahmen Wirkung, wenn sie zu diesem Ziel einen Beitrag leisten.⁹⁴

⁹³ Vgl. Schellberg (2011), Seite 239

⁹⁴ Vgl. Schellberg (2011), Seite 240

Bei der Ermittlung der tatsächlich geschaffenen Werte der Sozialunternehmen gerät die klassische volkswirtschaftliche Gesamtrechnung an ihre Grenzen. Die Wertschöpfung, also die Differenz des Umsatzes abzüglich der Vorleistungen betrachtet den Nutzenzuwachs am Ende der Wertschöpfungskette nicht.

Der Grund dafür liegt in dem Konstrukt, das den freien Märkten zugrunde liegt. Der autonome und mündige Konsument entscheidet sich rational für ein Produkt. Ob dieses dann tatsächlich den von ihm erwarteten Nutzen hat spielt keine Rolle. Sollte das Produkt seine Erwartungen nicht erfüllen, so wird er bei der nächsten Kaufentscheidung eine andere Wahl treffen. Deshalb existieren im Bereich der Ökonomie kaum Analyse- oder Entscheidungsinstrumente zur objektiven Bewertung von Kundenentscheidungen – sie werden schlicht nicht benötigt.⁹⁵ Anders ist die im Bereich der Sozialleistungen aufgrund der oben beschriebenen besonderen Tauschverhältnisse.

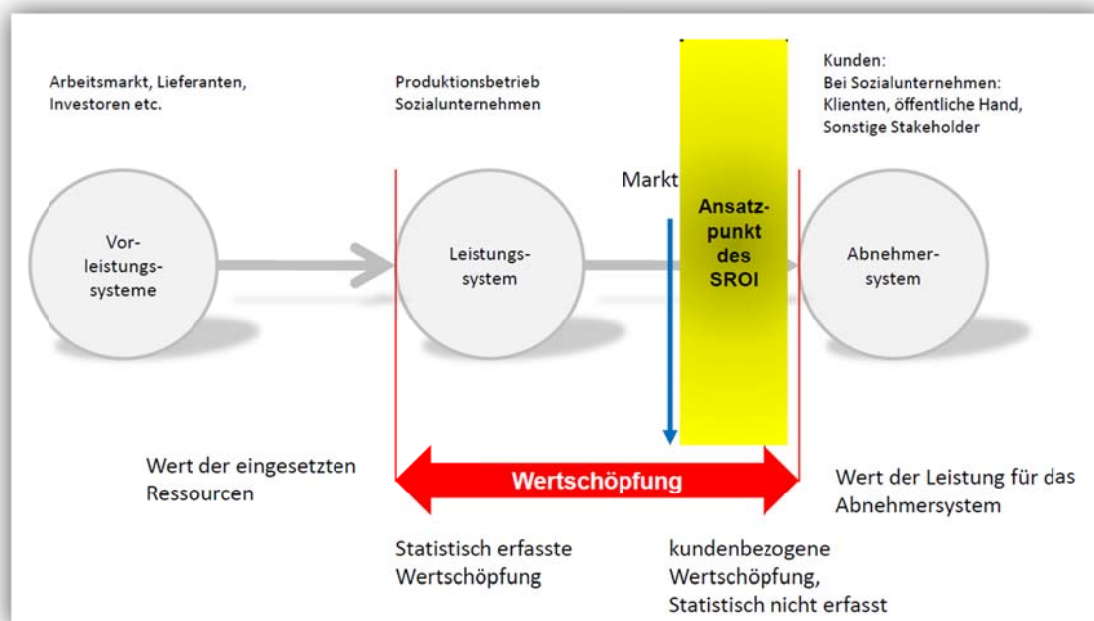


Abbildung 15: Das SROI-Modell⁹⁶

Um diese objektive Bewertung zu erreichen entwickelte sich in den letzten Jahren das In-

⁹⁵ Vgl. ebda., Seite 242

⁹⁶ http://www.beb-ev.de/files/pdf/2010/dokus/dm/ag_11.pdf [aufgerufen am 06.01.2012]

strument des Social Return On Investment (im folgenden SROI). Mit ihm soll es gelingen, die sozialen Wirkungen einer Investition in Geldgrößen zu bewerten und in Form einer Kennzahl auszuweisen. Dem liegt ein sogenannter doppelter Wertansatz zugrunde. Es wird neben dem ökonomischen Wert der Investition auch ein sozialer Wert der Investition bestimmt und diese dann zu einem gemeinsamen Wert zusammengeführt. Ziel ist es, gerade die sozialen Werte zu monetarisieren.⁹⁷

Problematisch daran ist, dass es sich bei diesem Ansatz um eine Methode handelt, die von einer privaten Fördereinrichtung entworfen wurde, die keine Pflicht hat, die Mittel tatsächlich einzusetzen. Die Übertragung auf ein staatliches Förderungssystem, das vorrangig mit garantierten staatlichen Leistungen besteht ist noch nicht möglich.⁹⁸ Dieser Auffassung schließt sich der Autor an. Aus diesem Grund wurde von der xit GmbH Nürnberg ein SROI-System entwickelt, das unterschiedliche SROI-Werte für die unterschiedlichen Abnehmer-Systeme bereitstellt. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die soziale Wirkung einer Leistung von unterschiedlichen Adressaten auch verschieden wahrgenommen wird. Deshalb unterscheidet das xit-SROI zwischen 2 Analyseebenen – den Transferanalyseebenen und den Wirkungsanalyseebenen.



Abbildung 16: Analyseebenen des xit-SROI-Modells⁹⁹

⁹⁷ REDF (2000), <http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/118> [aufgerufen am 06.01.2012]

⁹⁸ Vgl. Gair (2005), Seite 10

⁹⁹ http://www.beb-ev.de/files/pdf/2010/dokus/dm/ag_11.pdf [aufgerufen am 06.01.2012]

Die unterschiedlichen Ebenen gewährleisten, dass die komplexen Wirkungsweisen Sozialer Arbeit darstellbar werden. So bildet das *SROI 1* ab, ob es sich beim untersuchten Unternehmen um einen Nettozahler oder einen Nettoempfänger handelt. Das *SROI 2* gibt darüber Auskunft, zu welchem Teil die Zahlungsströme an die Zielgruppe wieder an die öffentliche Hand zurückgezahlt werden.

SROI 3 ist die Schlüsselkennziffer für die Bewertung der sozialen Vorteilhaftigkeit der Leistungen eines Unternehmens – die Ermittlung gestaltet sich aufgrund der zahlreichen zu ermittelnden Informationen eher schwierig. Die Kennziffer des *SROI 4* untersucht die regionalökonomische Bedeutung des Unternehmens. Es trifft damit eine Aussage darüber, „...ob die Ansiedlung eines Sozialunternehmens im Wirtschaftsraum vorteilhaft ist.“¹⁰⁰

SROI 5 erfasst die nicht-monetären Ziele des Unternehmens, die vielfältig sein können und dem monetären Input gegenüber gestellt werden.

Das System des xit-SROIs ist eine Reaktion auf die hohe Komplexität sozialer Leistungen und der Versuch, diese Komplexität in Form von Zahlungsströmen abzubilden. Problematisch daran dürfte sein, dass gerade im Bereich des *SROI 3* eine Vielzahl von Informationen erhoben werden müssen und auch die Annahmen fehlerbehaftet sein können. Auch wenn dieses System nicht in jedem Fall zu verlässlichen und präzisen Ergebnissen führt, so kann es dennoch als argumentative Stütze für den Betrieb und die Ansiedlung von Sozialunternehmen – beziehungsweise deren finanzielle Förderung – dienen.

Bei der Betrachtung und Beurteilung des SROI-Modells sollte allerdings stets im Gedächtnis bleiben, dass stets nur eine Dimension im Modell abgebildet wird und es zusätzlich noch zahlreiche andere Qualitätsparameter gibt, die nicht berücksichtigt werden.¹⁰¹

Entwicklungsbedarf sieht *Schellenberg* bei der fachlichen Wirkungsforschung, da der SROI auf die erkennbaren Wirkungen sozialer Projekte aufbaut.

¹⁰⁰ Schellberg (2011), Seite 246

¹⁰¹ Vgl. ebda., Seite 249

4.2 Kritische Würdigung

Vorteilhaft an der Verwendung des Konzepts ist der Umstand, dass es einer klaren Zieldefinition bedarf und die Sozialunternehmen so zwingt, sich über ihre Ziele und Strategien klar zu werden. Die Wirksamkeitsmessung sozialer Arbeit zählt derzeit zu den wichtigsten Problemen, die in der wissenschaftlichen Diskussion aufgeworfen und behandelt werden. Auch wenn dieser Dialog bei weitem noch nicht als abgeschlossen angesehen werden kann, so ist doch davon auszugehen, dass sich in absehbarer Zeit Konzepte finden lassen, die besser geeignet sind, die Wirksamkeit sozialer Arbeit besser nachzuweisen.

Ein anderer Bereich erscheint dem Autor dagegen wesentlich unzugänglicher und schwerer beherrschbar zu sein: die Auseinandersetzung mit politischen Strömungen und deren Auswirkungen auf die Finanzierung sozialer Arbeit. Dieses Problemfeld spielt schon seit geraumer Zeit eine wichtige Rolle und schränkt die Möglichkeiten der Sozialen Arbeit erheblich ein. Schon im Rahmen einer im Jahr 2001 vom Institut für Sozialforschung durchgeführten Studie gaben 15,2 % der Befragten an, die Abhängigkeit von der Politik sei das Element, das sie am meisten bei der beruflichen Tätigkeit störe.¹⁰²

Dieser Befund dürfte nach der in den letzten Jahren erfolgten Umstrukturierung und die Einführung der Hartz-Gesetze noch gestiegen sein.

Insofern sollte nach Auffassung des Autors nicht die „Vermarktlichung“ des Sozialen mit ihren Effizienzinteressen vorangetrieben werden, sondern vielmehr am gesellschaftlichen Status und der Wertschätzung dieser Disziplin gearbeitet werden. Es erscheint vor dem derzeitigen gesellschaftspolitischen Hintergrund erforderlich, die Lobby der Sozialwirtschaft zu stärken, um den Vorstellungen einer Wertschöpfung um jeden Preis zu entgegenen.

¹⁰² Karges, Lehner (2003), Seite 7

5 Vorstellung des Untersuchungsbereiches KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V.

Der Autor hat sich im Rahmen dieser Arbeit mit der Arbeitsweise und dem Stand der Projektmanagement-Kompetenzen der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. beschäftigt. Diese Entscheidung hat mehrere Ursachen, die im Folgenden kurz erläutert werden sollen. Die KV Chemnitz rückte in den Blickpunkt des Interesses des Autors, nachdem dieser sein Praktikum bei diesem Träger absolvierte und dadurch Einblick in die Arbeitsweise im sozialen Bereich erhielt. Gerade der Umstand, dass es in den vergangenen Jahren zu einem Paradigmenwechsel in Bezug auf die Arbeit und die Finanzierung dieser Arbeit gekommen ist, veranlasste den Autor dazu, sich mit den Auswirkungen dieses Wechsels zu beschäftigen.

Zur Untersuchung der Arbeitsweise der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. führte der Autor drei Interviews durch, die sich inhaltlich an die oben beschriebene Kölner Studie anlehnten, um auf diese Weise zu ermitteln, ob der Umgang mit Projekten und die damit verbundenen Schwierigkeiten innerhalb der KV Chemnitz ähnlich gelagert sind.

Als Interviewpartner standen dem Autor der Geschäftsführer der KV Chemnitz, Herr Matthias Hofmann; die ehemalige Landesgeschäftsführerin der KV Sachsen, Frau Kathleen Kuhfuß; sowie der Leiter des Ferienprojekts „Die Verreiser“ der KV Chemnitz, Herr Jan Koch zur Verfügung.

Die KINDERVEREINIGUNG® e.V. ist Partner der Eltern und Träger der freien Jugendhilfe und deshalb ein als besonders förderwürdig anerkannter gemeinnütziger Verein, dessen Vereinszweck auf die Arbeit mit Kindern und für Kinder ausgerichtet ist. Die KINDERVEREINIGUNG® e.V. wurde 1990 als parteien- und konfessionsunabhängige, demokratische, selbstständige und gemeinnützige Vereinigung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen gegründet.

Sie ist als Zusammenschluss von Vereinen, die selbstständig und unabhängig auf kommunaler Ebene wirken, basisdemokratisch organisiert.¹⁰³

¹⁰³ <http://www.kindervereinigung.de/kvbund/> [aufgerufen am 05.12.2011]

Die Mitgliedsvereine der KINDERVEREINIGUNG® befassen sich vorrangig mit Aufgaben aus den Bereichen der offenen Kinder- und Jugendarbeit, dem Betrieb von Freizeit- und Bildungszentren, Kindertagesstätten, Kinderkrippen, der stationären- und ambulanten Hilfe zur Erziehung und den Ferienlagern mit der KINDERVEREINIGUNG® e.V.

Die KINDERVEREINIGUNG® Sachsen e.V. fällt ein wenig aus dem Rahmen der anderen Mitgliedsvereine, die in Sachsen (Dresden, Leipzig und Chemnitz) tätig sind, heraus. Der Verein ist ein überregionaler Dachverband für freie Träger der Jugendhilfelandtschaft in Sachsen. Derzeit arbeiten 10 eigenständige Mitgliedsverbände für die Interessen der Kinder und Jugendlichen in Sachsen.

Die KINDERVEREINIGUNG® Sachsen e.V. versteht sich in erster Linie als Dienstleister für ihre Mitgliedsvereine im 21. Jahrhundert. Unter ihren Angeboten befinden sich innovative Weiterbildungen mit modernen Seminarreihen sowie die Beratung bei der Suche nach Fördermitteln, Stiftungsangeboten und anderen Drittmittelfinanzierungsmöglichkeiten. Durch die Fachberatung Kindertagesstätten, die bei der KINDERVEREINIGUNG® Sachsen e.V. angesiedelt ist, kann eine weitere umfangreiche Beratungsleistung im Bereich Kindertagesbetreuung in Anspruch genommen werden. Durch die Vernetzung der KINDERVEREINIGUNG® Sachsen e.V. mit Partnern aus Wirtschaft und Politik können die Mitgliedsvereine direkt auf wichtige Informationen für ihre Arbeit aus diesen Bereichen zugreifen.

Das Ziel der KINDERVEREINIGUNG® Sachsen e.V. ist es, gemeinsam mit ihren Mitgliedsvereinen dafür zu arbeiten, dass Kinder und Jugendliche in Sachsen möglichst sorglos ihre Kindheit und Jugend im Freistaat Sachsen erleben und diesen als einen Landstrich betrachten, in dem ihre Interessen von übergeordneter Bedeutung sind.¹⁰⁴ Frau Kathleen Kuhfuß arbeitete als Landesgeschäftsführerin bis 2010 für die KINDERVEREINIGUNG® Sachsen e.V. und ist heute bei der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. für die fachliche Beratung und die Mittelerwirtschaftung der Einrichtungen zuständig. Sie stand dem Autor für ein Interview zur Verfügung und ermöglichte einen Blick „von außen“ auf die Arbeit des Trägers.

¹⁰⁴ <http://www.kindervereinigung-sachsen.de/12.html> [05.12.2011]

5.1 KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V.

Die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. ist ein gemeinnütziger Verein, welcher sich zum Ziel gesetzt hat, Kinder und Jugendliche in ihrer Individualität und Subjektposition zu fördern, Interessen von Kindern und Jugendlichen öffentlich darzustellen und zu vertreten, sowie durch Engagement und Leistungsbereitschaft an deren Durchsetzung mitzuarbeiten. Den übergeordneten und grundsätzlichen Rahmen dafür bilden die Konventionsvereinbarungen über die Rechte des Kindes der Vereinten Nationen (UN-Kinderrechtskonvention).

Der Verein ist als Träger der freien Jugendhilfe durch den Jugendhilfeausschuss der Stadt Chemnitz unbefristet anerkannt und ist unter der Nummer VR 1212 seit dem 6. Januar 1994 in das Vereinsregister des Amtsgerichts Chemnitz eingetragen.

Die Mitgliedschaft und/oder Mitarbeit in der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. setzt ein Bewusstsein und das Engagement für soziale, emanzipatorische, freizeitpädagogische und nicht zuletzt humanistische Werte voraus, die Grundlage der Arbeit der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. sind.¹⁰⁵

Die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. betreibt im Raum Chemnitz 5 Kindertagesstätten, mehrere Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen, das Spielmobil sowie das Ferienprojekt „Die Verreiser“, das sich der Organisation und Durchführung von Ferienlagern und Jugendcamps widmet. Als Interviewpartner standen dem Autor freundlicherweise Herr Matthias Hofmann als Geschäftsführer des Vereins und Herr Jan Koch als Projektleiter des Ferienprojekts „Die Verreiser“ zur Verfügung.

An dieser Stelle soll auf die Organisationsstruktur des Vereins eingegangen werden. Genauso wie eine gewinnorientierte GmbH ist auch ein gemeinnütziger Verein hierarchisch aufgebaut. Dieser Aufbau dient der Steuerung und soll unter anderem Führung und Kontrolle ermöglichen.

¹⁰⁵ <http://www.kindervereinigung-chemnitz.de/vorstellung.html> [aufgerufen am 05.12.2011]

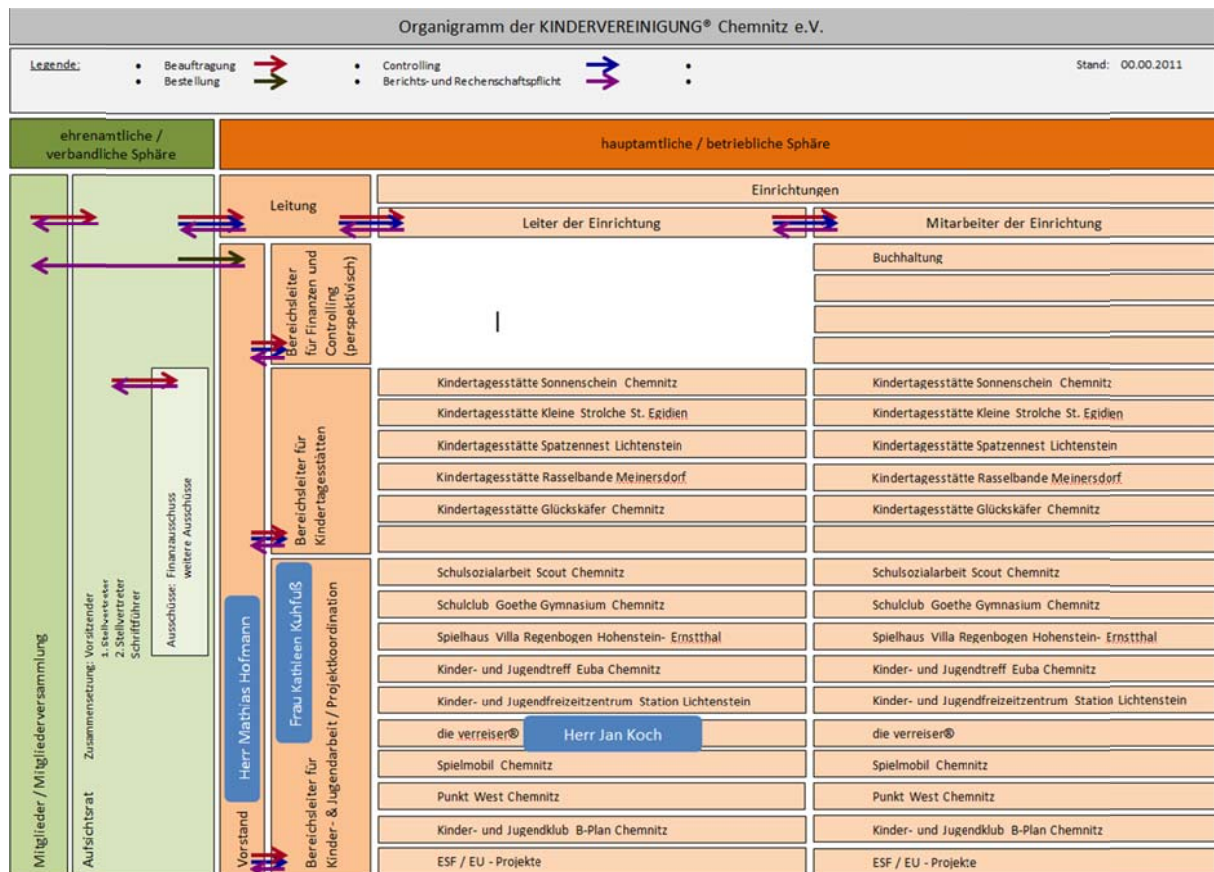


Abbildung 17: Organigramm der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V.¹⁰⁶

Die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. ist strukturell nach dem sogenannten „Eisenacher Modell“ organisiert. Dieses stellt insofern eine Besonderheit dar, als dass es die Schwächen des klassischen Vereinsmodells vermeidet. Im klassischen Vereinsmodell sind vom Gesetzgeber zwingend die Mitgliederversammlung und der Vorstand als Vereinsorgane vorgeschrieben. Daneben können in der Satzung weitere Gremien vorgesehen sein, wobei die Haftungsgrundsätze des GmbH-Geschäftsführers auch auf die Haftung des Vereinsvorstands übertragen werden.¹⁰⁷

Die Verbindung verbandlicher und wirtschaftlicher Aktivitäten ist in der Form des Vereins gut geeignet und dem entsprechend weit verbreitet. Oftmals abreiten derartige Organisationen mit einem ehrenamtlichen Vorstand. Je nach Größe, Mitgliederzahl und Aufgaben des Vereins kommt es zu einer Übertragung von gesetzlichen Rechten und Pflichten aus der

¹⁰⁶ Eine größere Version dieser Abbildung befindet sich im Anhang B.
(Quelle: KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V.)

¹⁰⁷ Vgl. BFH vom 23.06.1998; VII R-4/98, BstBl II 1998, Seite 761

Satzung an eine angestellte Geschäftsführung. Dabei ist es aber unmöglich, die persönliche Gesamtverantwortung und Haftung des Vorstands zu übertragen.¹⁰⁸ Aus diesem Grund ist es möglich, dass der Vereinsvorstand persönlich und unbeschränkt für etwaige Steuer-schulden, Sozialversicherungsbeiträge oder die Verwendung von Zuschüssen haftet, die sich aus der Vereinstätigkeit ergeben können. Es kommt dadurch zu einem Auseinanderfallen von Haftung und praktischer Verantwortung.¹⁰⁹

Dieser Umstand ist jedoch in vielen Fällen nicht beabsichtigt und aus diesem Grund wurde das „Eisenacher Modell“ entwickelt, das eine Verfeinerung des Vereins mit hauptamtlichem Vorstand darstellt und zu einer Trennung von Aufsicht und Geschäftsführung führt.

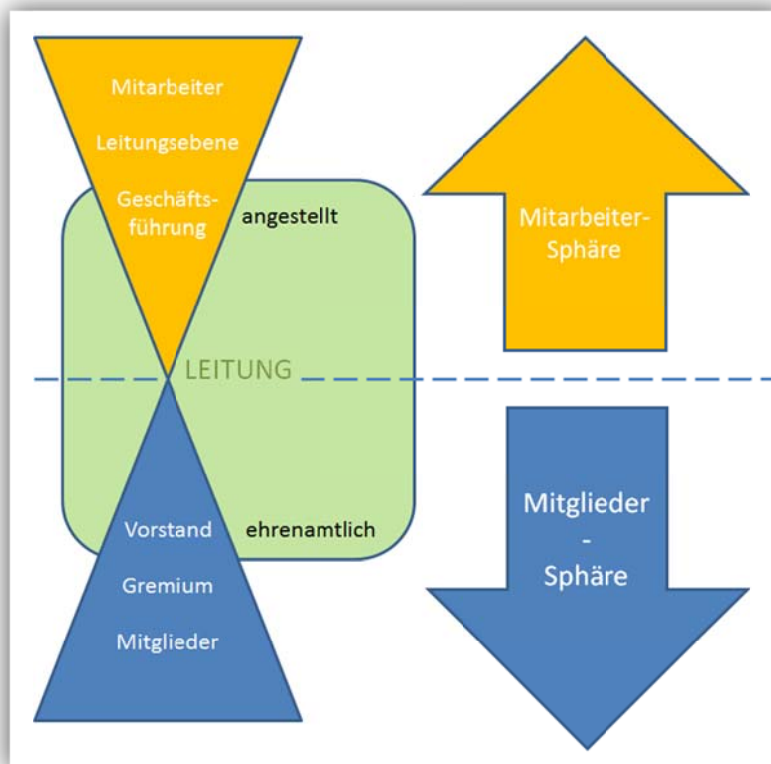


Abbildung 18: Verein mit ehrenamtlichem Vorstand und angestellter Geschäftsführung¹¹⁰

Eine Verfeinerung des Vereins mit hauptamtlichem Vorstand war das Ergebnis einer neuen Satzung der Kreisversammlung Eisenach des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) im Juni 2000.

¹⁰⁸ §§26, 27 BGB i.V.m. §40 BGB

¹⁰⁹ Koch / von Holt (2004), Seite 8

¹¹⁰ Vgl. <http://www.deutsches-unternehmerforum.de/fa-non-profit-organisation.php> [05.12.2011]

Es entstand eine – nach diesem Ereignis benannte – Organisation, die Aufsicht und Geschäftsführung deutlich trennt.

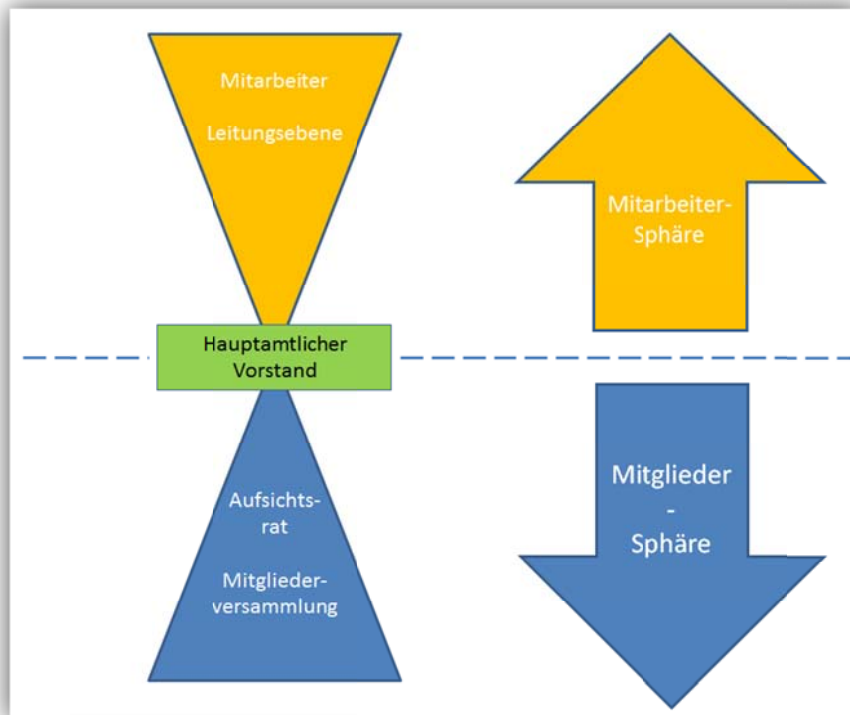


Abbildung 19: Das Eisenacher Modell¹¹¹

Neben dieser Trennung ergeben sich weitere Vorteile, die darin bestehen, dass der ehrenamtlich tätige Aufsichtsrat als Aufsichtsorgan weitgehend von Haftungen freigestellt ist. Die Vertretung des Vereins erfolgt durch einen hauptamtlichen Vorstand. Dadurch entfallen umständliche Entscheidungsregularien.

Nach Beschluss dieser Satzung gilt diese Grundstruktur als "Eisenacher Modell" als Beispiel für die Trennung von Exekutive und Aufsicht unter Vereinen und Verbänden. Das Modell wurde zwischenzeitlich von einer Vielzahl gleichartiger Organisationen übernommen und auch die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz nutzt dieses Modell.

¹¹¹ Vgl. <http://www.deutsches-unternehmerforum.de/fa-non-profit-organisation.php> [05.12.2011]

5.2 Das Ferienprojekt „Die Verreiser“

„Die Verreiser“ sind das Ferienprojekt der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. Dieses Projekt befasst sich seit vielen Jahren mit der Durchführung von Kinder- und Jugenderholungsmaßnahmen im Sinne des §11 III Nr.5 SGB VII.

Als Interviewpartner stand dem Autor freundlicherweise Herr Jan Koch zur Verfügung, der dieses Projekt leitet.

5.3 Projektarbeit in der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V.

Die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. arbeitet häufig im Rahmen von (teilweise) öffentlich geförderten Projekten. Der personelle, zeitliche und finanzielle Umfang dieser Projekte ist dabei recht unterschiedlich und reicht von der Durchführung eines einzelnen Ferienlagers bis zu großen EU-geförderten Projekten.

Bei der Befragung der Interviewpartner orientiert sich der Autor an der Befragung der Akteure des Projekts in Köln Kalk. Der Interviewleitfaden beinhaltete sowohl offene als auch geschlossene Fragen und ist im Anhang der Arbeit zu finden.

Bevor jedoch die Ergebnisse der durchgeführten Interviews vorgestellt werden ist es zunächst erforderlich, näher auf das gewählte Erhebungsverfahren einzugehen.

5.4 Erhebungsverfahren

In der empirischen Sozialforschung unterscheidet man zwischen qualitativen und quantitativen Ansätzen. Angesichts des Forschungsinteresses liegt die Anwendung einer qualitativen Methode nahe. Hans Oswald erläutert die Merkmale dieses Forschungsansatzes wie folgt: „Qualitative Sozialforschung benutzt nichtstandardisierte Methoden der Datenauswertung, wobei sich die Interpretation nicht nur, wie (meist) bei den quantitativen Methoden, auf Generalisierung und Schlussfolgerung bezieht, sondern auch auf Einzelfälle.“¹¹²

¹¹² Oswald (2010), Seite 75

Das Hauptinteresse des Autors im Rahmen der Befragung lag darin, Informationen über die Art und Weise des Umgangs mit Projekten bei der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. zu erhalten. Ziel war es außerdem, die Ergebnisse mit denen der Kalker Studie zu vergleichen. Insofern war die Wahl des Erhebungsinstruments auf den Bereich der qualitativen Erhebungsverfahren beschränkt.

Im Rahmen der in Frage kommenden Instrumente erscheint das der Befragung für den angestrebten Zweck als geeignet, wobei die Form des Einzelinterviews vorzugswürdig erscheint. Als qualitatives Erhebungsinstrument wird ein leitfadengestütztes offenes Experteninterview gewählt, da diese Methode geeignet scheint, um auf die Problemstellung dieser Arbeit bezogenes Expertenwissen zu gewinnen. Das leitfadengestützte Interview ist stärker strukturiert als das narrative Interview. Zum einen gestaltet sich diese Methode so offen, dass sie der Komplexität im untersuchten Gegenstand gerecht wird. Andererseits werden einzelne Themengebiete vorgegeben durch die das Interview thematisch eingegrenzt wird. Es dient dazu, gezielte Daten und Informationen zu einem bestimmten Problem zu erhalten und kann auch dazu dienen, Hypothesen zu überprüfen.¹¹³

Der Interviewleitfaden setzt sich aus offenen und geschlossenen Fragen zusammen. Die Reihenfolge der Fragen steht fest und orientiert sich an einzelnen Themenschwerpunkten, die sich rund um das Projektmanagement-Thema bewegen.

Dabei hat das leitfadengestützten Interview gegenüber dem narrativen Interview den Vorteil, dass die Rückkehr zum Thema aufgrund des Leitfadens leichter möglich ist und der Interviewer den „roten Faden“ im Gespräch nicht verliert. Ein weiterer Vorteil eines leitfadengestützten Interviews liegt darin, dass der Leitfaden im Unterschied zum rein narrativen Interview die Vergleichbarkeit der Daten vereinfacht.¹¹⁴

Wegen des Interesses, mehr über die Projektarbeit der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. zu erfahren wurde die Form des Experteninterviews gewählt.

Das Experteninterview versteht sich als spezielle Anwendungsform von Leitfadeninterviews. Der Befragte, in seiner Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld, ist

¹¹³ vgl. Steinert/Thiele (2000), Seite 136 f

¹¹⁴ Flick (2002), Seite 143 ff

hierbei von Interesse und steht im Mittelpunkt der qualitativen Forschungsarbeit. Er wird als Repräsentant seiner Gruppe in die Untersuchung einbezogen. Die Gefahren der Expertenbefragung können unter anderem darin liegen, dass der Befragte seine Rollen zwischen Experte und Privatperson wechselt oder er gar nicht, wie angenommen, Experte auf diesem Gebiet ist und so das Interview blockiert.¹¹⁵

Aufgrund der Erfahrungen, die der Autor auch während seiner Praktikumszeit bei der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. sammeln konnte, war dieses Risiko im vorliegenden Kontext jedoch nicht vorhanden. Die Auswahl der Interviewpartner wurde vom Autor so getroffen, dass die Partner über Expertenwissen in ihrem Arbeitskontext verfügten und außerdem die Arbeit des Vereins aus verschiedenen Perspektiven beschreiben konnten.

5.5 Vorbereitung und Durchführung der Interviews

Am Beginn der Qualitativen Erhebung stand die Entwicklung eines Leitfadens, der zur Strukturierung und Eingrenzung des Themas diente. Er ist im Anhang der Arbeit zu finden. Bei der Ausarbeitung orientierte sich der Autor an den Themenschwerpunkten der Kölner Studie.

Alle drei Gespräche fanden in den Einrichtungen der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. statt. Nach einer Begrüßung wurde das Anliegen des Interviews nochmals kurz erläutert und um die Möglichkeit gebeten, das Interview per Tonband aufzuzeichnen. Dazu erklärten sich alle Interviewten bereit. Die Länge der Interviews betrug 80 bis 100 Minuten mit jeweils einer Pause. Alle Interviews fanden nach Einschätzung der Probanden in einer offenen Atmosphäre statt.

Bestandteil der Interviews waren Fragen zu

- Tätigkeitsbereich der Interviewpartner,
- der Projektinitiierung,
- Projektplanung,
- Kooperation und Gremienarbeit,

¹¹⁵ Ebda., Seite 139 f

- Projektfinanzierung,
- Projektpersonal und Mitarbeitermotivation,
- Qualitätsmanagement in der Projektarbeit und zum
- Projektende.

5.6 Auswertung der Interviews

Der Autor hat sich aufgrund des gewählten qualitativen Erhebungsverfahrens dazu entschlossen, in der Auswertung nur die Äußerungen der Interviewpartner zu berücksichtigen, die zu einem Erkenntnisgewinn beitragen können.

Insofern blieben Fragen, zu denen die Interviewpartner keine Angaben machen konnten, unberücksichtigt.

5.7 Ergebnisse

5.7.1 Projektidee und Projektplanung

Die Frage danach, wie Projektideen zustande kommen beantworten alle drei Interviewpartner mit der Nennung aller gegebenen Alternativen.

Gerade auch die Möglichkeit, Projektideen in ausgearbeiteter Form „in der Schublade“ zu haben und bei sich ändernden Förderbedingungen zu „aktivieren“ wurde von Herrn Hofmann hervorgehoben. Dieses Vorgehen dürfte sich durchaus als nützlich erweisen, da sich sowohl die Förderbedingungen und Schwerpunkte der öffentlichen Hand ständig verändern und zudem auch andere Fördermittelgeber (bspw. Stiftungen) ihren Fokus verlagern.

Das Hauptaugenmerk, vor allem bei größeren Projekten, liegt aber bei der Initiierung durch eine konkrete Bedarfsanalyse. Diese muss allerdings nicht nach einem detaillierten Ablaufplan erfolgen, sondern erhält ihre Grundlage aus den Beobachtungen der Mitarbeiter in der Praxis und aus Gesprächen mit den Kunden.

Die Konzeption der Projekte liegt in der Verantwortung des Projektleiters und der Projektmitarbeiter, wobei es im Rahmen des Ferienprojekts durchaus auch möglich sein kann, dass Teilnehmer einen Planungsbeitrag leisten. Was die Komplexität der Antragsverfahren bei geförderten Projekten betrifft, so betonen die drei Interviewpartner, dass gerade bei größeren Projekten der Umfang und auch die Dauer der Bearbeitungs- und Genehmigungsphase durchaus problematisch werden können.

Die Ursache dafür liegt in dem erforderlichen Arbeits(zeit)aufwand, der im Vorfeld des Projektes zu leisten ist. Da auch bei der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. derartige Vorarbeiten neben dem Tagesgeschäft erfüllt werden müssen, kommt es zu erheblichen Belastungen für die Mitarbeiter, ohne dass es als sicher gelten kann, dass das angestrebte Projekt tatsächlich zustande kommt. Zudem darf die Projektarbeit erst nach der Bewilligung durch den Fördermittelgeber beginnen, da dieser sonst die Möglichkeit hat, über das Instrument des „förderschädlichen vorzeitigen Maßnahmebeginn“ seine Förderung zurückzuziehen.

Frau Kuhfuß hebt deshalb ein zweistufiges Antragsverfahren hervor, weil es die Möglichkeit bietet, zunächst mit relativ geringem Aufwand ein Konzept zu entwerfen und erst in einem zweiten Schritt, nachdem die prinzipielle Fördermöglichkeit bestätigt wurde, dieses Konzept zu vertiefen. Die Projektplanung in geförderten Projekten enthält oft konkrete Vorgaben darüber, welche Phasen das Projekt von der Planung, über die Durchführung, bis hin zu Abschluss zu durchlaufen hat. Diese Vorgaben werden vom Fördermittelgeber festgelegt und erfordern so indirekt ein gut strukturiertes und transparentes Projektmanagement.

5.7.2 Kooperation und Gremienarbeit

Kooperation und Gremienarbeit spielt im Rahmen sozialer Projektarbeit eine sehr große Rolle. Der Grund dafür liegt einerseits darin, dass es sich bei dieser Arbeit um eine besondere Form von Dienstleistungen handelt, die sich dadurch auszeichnet, dass sie am Menschen geschieht und die außerdem durch nicht-schlüssige Tauschverhältnisse gekennzeichnet ist. In der Betriebswirtschaftslehre ist eine Kooperation die freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen, die rechtlich selbstständig bleiben. Die beteiligten Unternehmen geben so-

mit aber einen Teil ihrer wirtschaftlichen Souveränität ab. Werden Partner außerhalb der Akteursgruppe der Unternehmen in die Kooperation eingebunden, spricht man von „intersektoralen Kooperationen“.¹¹⁶

Im Unterschied zu diesem betriebswirtschaftlichen Kontext kann es im sozialen Bereich vorkommen, dass die Kooperation mit einem oder mehreren anderen Partnern zu den Voraussetzungen eines Förderprogramms gehört, die Freiwilligkeit mithin nur bedingt gegeben ist (Auswahl des Kooperationspartners).

Ausgehend von den Erfahrungen der Kölner Studie spielt die Kooperation mit anderen Trägern und Einrichtungen eine besonders große Rolle. „Vernetzung und Kooperation sind für die Träger und Einrichtungen in Kalk von großer Bedeutung: Mehr als drei Viertel der befragten Institutionen arbeiten mit einem oder mehreren Kooperationspartnern zusammen und auch im Bereich der Projektsteuerung und -abstimmung legen viele Träger und Einrichtungen Wert auf Absprachen mit Kooperationspartnern oder einen fachlichen Austausch mit anderen Einrichtungen.“¹¹⁷

Die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. arbeitet in vielfältiger Weise mit verschiedenen Partnern im Rahmen von Projekten zusammen. Besonders in der internationalen (grenzüberschreitenden) Kinder- und Jugendarbeit existieren enge Verbindungen zu tschechischen Partnern. Als Kooperationspartner kommen in erster Linie Träger in Betracht, die im selben Bereich tätig sind. Der Konkurrenzgedanke tritt dabei in den Hintergrund, oder wird im positiven Sinn als Ideenwettbewerb verstanden. Die Kooperationsarbeit wird von den drei Interviewpartnern als prinzipiell sehr positiv erlebt. Herr Koch verweist allerdings auf den Umstand, dass sich im Bereich interkultureller Kooperationen Probleme ergeben können, die auf verschiedenartige Strukturen, aber auch auf unterschiedliche Prioritäten bei der Projektdurchführung zurückzuführen sind.

Die Vorteile von Kooperationen bestehen in der Nutzbarmachung externen Wissens, der Schaffung und Erweiterung von Netzwerken sowie in der Möglichkeit, während des Projekts Unterschiede abzubauen und Gemeinsamkeiten zu stärken. Ziel der Kooperation sollte es nach Aussage von Frau Kuhfuß sein, eine für alle Kooperationspartner vorteilhafte Entwick-

¹¹⁶ <http://de.wikipedia.org/wiki/Kooperation> [aufgerufen am 16.12.2011]

¹¹⁷ Nüß / Schubert (2005), Seite 39

lung im Projektverlauf herbeizuführen. Als Hauptkriterium für die Auswahl der Partner gibt Herr Hofmann Verlässlichkeit, gleich verstandene Interessen und Transparenz an.

Zusammenfassend bleibt die positive Einstellung gegenüber Kooperationen festzuhalten, die auch durch eventuell auftretende Probleme nicht gefährdet ist.

Neben der Projektarbeit mit Kooperationspartnern steht im sozialen Bereich auch die Gremienarbeit auf der Agenda. Im sozialwissenschaftlichem Sinne versteht die Bundeszentrale für politische Bildung unter einem Gremium „einen Ausschuss mit festem Mitgliederkreis, das von einer oder mehreren Institutionen zur Wahrnehmung bestimmter Aufgaben in wiederkehrender Teilzeittätigkeit bestellt worden ist.“¹¹⁸

Wie auch in Köln Kalk kommen hierfür sozialraumorientierte, trägerspezifisch interne, fachbereichsbezogene und projektbezogene Gremien in Betracht. All diese Formen, bis auf die projektbezogenen Gremien existieren auch im Arbeitsumfeld der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. und werden mehr oder weniger regelmäßig konsultiert. Vor allem die Einrichtungsleiter der Kindertagesstätten (Kitas) sind in sozialraumorientierten Gremien vertreten, deren Aufgabe es ist, die Probleme und Aufgaben im jeweiligen Stadtteil zu thematisieren.

Der Bereich der trägerspezifisch internen Gremien wird bei der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. von internen Facharbeitsgruppen abgedeckt, denen aber der Gremiencharakter fehlt, da sie nur bei speziellen Problemlagen zusammenkommen und ihnen mithin die Regelmäßigkeit und auch die konstant gleiche Besetzung fehlt.

Im Vergleich der Kooperation und der Gremienarbeit wird Letztere im Hinblick auf ihre Ergebnisse als schwieriger angesehen. Das liegt einerseits in der Natur der Sache, da die Themen in den (sozialraumorientierten) Gremien oft einen zusätzlichen Arbeitsaufwand bedeutet. Andererseits sind die dort behandelten Themen nicht immer für jeden Beteiligten interessant. Dennoch trägt die Arbeit in den Gremien dazu bei, die Vernetzung und Zusammenarbeit der in einem Sozialraum tätigen Träger zu gewährleisten und andererseits kommt so auch ein regelmäßiger fachlicher Austausch zustande.

¹¹⁸ Vgl. <http://www.bpb.de/wissen/06213400100431304629250134553948,0,0,Aussch%FCsse.html>
[aufgerufen am 20.12.2011]

5.7.3 Projektfinanzierung

Die Finanzierung von Projekten stellt einen der wichtigsten Unterschiede zum Bereich der freien Wirtschaft dar. Aus diesem Grund unterscheiden sich auch die Finanzierungsarten grundlegend.

Generell sind zur Finanzierung von Projekten im Sozialbereich vier unterschiedliche Grundtypen vorstellbar. Die Finanzierung aus Eigenmitteln, eine Mischfinanzierung aus öffentlicher Förderung und einem Eigenanteil, das Sponsoring und die Förderung über Stiftungsgelder. Jede dieser Formen ist zwar prinzipiell zur Finanzierung von Projekten geeignet, in der Projektarbeit der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. hat die Mischfinanzierung den mit Abstand größten Anteil. Der Hauptgrund liegt, so Herr Hofmann, vor allem darin, dass der Verein als Dienstleister der öffentlichen Hand auftritt und deren Obliegenheiten im Sinne des Subsidiaritätsgedankens übernimmt. Insofern ist es nicht überraschend, dass die meisten Projekte durch Förderprogramme unterstützt werden.

Die weitgehende Umstellung der Finanzierung sozialer Arbeit von einer institutionellen Förderung hin zu einer Projektförderung, hat auch die Arbeit der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. stark verändert. Deshalb wurden die Interviewpartner um eine Einschätzung gebeten, welche Finanzierungsform (institutionelle vs. projektbezogene) besser für ihre Projektarbeit geeignet sei.

Im Rahmen derartig mischfinanzierter Projekte ist es üblich, dass der Antragsteller einen Eigenanteil bei der Finanzierung zu tragen hat. Dieser wird in der Regel über unbezahlte Arbeit erbracht. Allerdings kommt es auch vor, dass erwirtschaftete Eigenmittel des Vereins (beispielsweise aus dem Betrieb der Kitas und des Spielmobiles) oder Spendengelder hierfür eingesetzt werden.

Aus der Sicht des Ferienprojekts beispielsweise, sei die Finanzierung auf Projektbasis stets mit einem jährlich wiederkehrenden Kampf um die knapper werdenden Mittel verbunden. Allerdings sei aufgrund der guten Verbindung zu den städtischen Entscheidern ein überraschendes Ende der Förderung eher unwahrscheinlich, so Herr Koch.

Nebenbei ist anzumerken, dass das Projektverständnis auf Seiten der öffentlichen Hand offenbar wenig mit der klassischen Projektdefinition zu tun hat. Das Ferienprojekt „Die Ver-

reiser“ existiert seit 1990 und hat somit das Projektkriterium eines definierten Projektendes klar verfehlt. Allerdings funktioniert die Mittelvergabe dennoch jährlich und insofern kann zumindest formell nicht von einer institutionellen Förderung gesprochen werden. Herr Koch machte außerdem darauf aufmerksam, dass es gelungen sei, durch eine gute und offene Kommunikation gegenüber den Entscheidern der öffentlichen Hand eine Mittelkürzung degressiv zu gestalten und somit Zeit für alternative Finanzierungsformen zu gewinnen.

Alle drei Interviewpartner geben an, dass der Anteil der öffentlich geförderten Projekte sehr hoch sei. Der Eigenanteil, der zwischen fünf und zwanzig Prozent der Projektgesamtkosten beträgt, wird im Normalfall über ehrenamtliche (unbezahlte) Arbeit im Projekt erbracht. In einigen Fällen kommen hier auch Eigenmittel des Vereins zum Einsatz. Wie auch in der Köln-Kalk Studie geben die Interviewpartner an, dass ihre Projekte ohne Förderung in dieser Form nicht durchführbar seien. Herr Koch weist jedoch darauf hin, dass das Ferienprojekt durchaus auch ohne Förderung weiter bestehen könne. Allerdings würde das dazu führen, dass die angebotenen Ferienlager nur für wesentlich weniger Teilnehmer angeboten werden könnten und auch die Unterstützung für finanziell schwache Familien entfallen müsste.

Die von Frau Kuhfuß betreuten größeren und von der EU geförderten Projekte, hätten ohne die Förderung keine Aussicht auf Durchführung. Das trifft explizit auch auf das jüngste EU-geförderte Ziel-3-Projekt zu, bei dem es neben der energetischen Gebäudesanierung auch um das Thema der Umweltbildungsarbeit im Kinder- und Jugendbereich geht.

Im Projekt arbeitet die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. mit einem Jugendgästehaus in Krasna Lipa (Tschechische Republik) und dem „Haus der Kinder“ in Usti nad Labem (Tschechische Republik) zusammen. Neben der Modernisierung und Sanierung werden im Gesamtprojekt die Einsparmöglichkeiten der Einrichtungen analysiert, generalisiert und in einem Methodenhandbuch zusammengefasst. Sie sollen so weiteren Einrichtungen im Grenzgebiet der Regionen zur Verfügung gestellt werden.¹¹⁹

¹¹⁹ [http://www.kindervereinigung-chemnitz.de/villa-single.html?tx_ttnews\[tt_news\]=149&cHash=c70c4c7e928e4743db69a15131250dae](http://www.kindervereinigung-chemnitz.de/villa-single.html?tx_ttnews[tt_news]=149&cHash=c70c4c7e928e4743db69a15131250dae)
[07.01.2012]

5.7.4 Finanzierungsalternativen

Auf die Frage nach Finanzierungsalternativen gaben die Interviewpartner an, dass prinzipiell Stiftungs-, Sponsoren- oder Spendengelder in Frage kämen, in der Realität aber keine echten Alternativen zur Projektfinanzierung durch öffentliche Förderung existieren. Einzig die Stiftungen haben in Einzelfällen die Möglichkeit, Projekte komplett zu finanzieren, so Herr Hofmann im Interview. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass Stiftungen oft einem spezifischen Stiftungszweck unterliegen und durch diese Bindung oft als Unterstützer des Projekts ausscheiden. Andererseits, so sagte Herr Koch im Interview, seien die Anforderungen im Antragsverfahren und auch während des Projekts oft so umfangreich, dass sie neben der eigentlichen Tätigkeit für die Projektleiter nicht zu erfüllen seien. Herr Hofmann regte in diesem Zusammenhang an, dass es wünschenswert sei, einen kleinen Stab an Mitarbeitern zu haben, deren Hauptaufgabe darin bestehen solle, Projektideen zu generieren und die dafür erforderlichen Mittel akquirieren.

Der Mittlerwerb über Spenden und Sponsorengelder kann nach Ansicht der drei Interviewpartner nur dazu dienen, kleinere Beiträge in der Finanzierung beizusteuern. Die Finanzierung ganzer Projekte kommt auf diesem Weg nicht in Betracht. Das hat mehrere Ursachen. Einerseits sind größere Projekte im sozialen Bereich oft auf einen längeren Zeitraum angelegt und erfordern dementsprechend hohe Aufwendungen an Zeit und Geld. Einen wesentlich wichtigeren Aspekt stellt nach Auffassung des Autors aber der Umstand dar, dass Sponsoren stets ein Eigeninteresse mit ihrem Sponsoring verfolgen. Dieses Eigeninteresse ist potenziell geeignet, den Interessen des Geldmittelempfängers zu widersprechen und ist deshalb geeignet ein recht hohes Konfliktpotenzial zu schaffen. Deshalb sollte es nach der Auffassung des Autors auch im Hinblick auf die der Unabhängigkeit der Träger sein, derartige Abhängigkeiten zu vermeiden. Herr Hofmann brachte in diesem Zusammenhang außerdem das Argument, dass es sich bei der Arbeit der KINDERVERINIGUNG® Chemnitz um eine Dienstleistung im Auftrag des Staates handle, und dieser deshalb auch verpflichtet sei, die Finanzierung dieser Aufgaben sicherzustellen.

Vor diesem Hintergrund ist der Einsatz von Spendenmitteln besser geeignet, Projekte finanziell zu unterstützen, da hier regelmäßig kein zuwiderlaufendes Interesse des Spenders zu vermuten ist.

Ausgehend von der Mittelbeschaffung rückt nun der Bereich der Mittelverwendung in den Fokus der Betrachtung. Die Verantwortung für die Projektmittel ist in den untersuchten Bereichen der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. unterschiedlich verteilt. In den meisten Projekten liegt sie beim Projektleiter. Frau Kuhfuß verwies im Gespräch darauf, dass es auch Fälle gebe, in denen die Projektmitarbeiter über die Verwendung der Projektmittel weitgehend frei entscheiden könnten. Der Grund hierfür bestünde darin, dass eine solche Freiheit in der Mittelverwendung dem Charakter der Projekte besser entspräche, die Eigenverantwortung der Projektmitarbeiter stärke und außerdem eine ständige Kontrolle schlicht nicht praktikabel sei, so Frau Kuhfuß im Interview.

Die Projektsteuerung erfolgt durch den Projektleiter und die Projektmitarbeiter. Die Vorgaben dafür orientieren sich an den Anforderungen, die der Fördermittelgeber stellt. Oft beschränken sich diese aber auf Berichte und Beleglisten, über die der aktuelle Projektstatus nachgewiesen wird. Ein umfassendes projektbegleitendes Controlling findet nicht statt. Dennoch bleibt festzuhalten, dass quasi durch die „Hintertür“ der externen Geldgeber einige Prinzipien und Arbeitsweisen aus der freien Wirtschaft Anwendung finden. Die Sinnhaftigkeit und Akzeptanz dieser Maßnahmen lässt dennoch in vielen Fällen zu wünschen übrig und auch die so erzielten Ergebnisse sind nicht immer überzeugend.

Zu den Standards der Projektarbeit der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. gehört es, dass die Projektziele festgeschrieben werden, eine Unterteilung in Projektphasen erfolgt, regelmäßige Projektsitzungen stattfinden und es im Projektverlauf auch Rückmeldung über den aktuellen Projektstatus gibt. Diese Standards haben sich teilweise über Jahre entwickelt, teilweise sind sie aber auch das Ergebnis der Anforderungen durch den Mittelgeber.

5.7.5 Qualität der Projektarbeit

Im Folgenden wurden die drei Interviewpartner danach befragt, was ihrer Meinung nach die besondere Qualität ihrer Projektarbeit ausmacht. Herr Koch hob für das von ihm geleitete Ferienprojekt „Die Verreiser“ die gute und zuverlässige Betreuerleistung hervor, die auch den starken Bemühungen des Trägers um die Ausbildung ihrer Betreuer geschuldet ist.

Außerdem nannte Herr Koch die Themenvielfalt der Ferienangebote sowie die Partizipationsmöglichkeiten aller Bevölkerungsschichten.

Frau Kuhfuß nennt in diesem Zusammenhang die Evaluation der Ergebnisse, die Verlässlichkeit der Angebote für Kinder und Jugendliche sowie die Nutzungshäufigkeit und -dauer der Angebote. Abschließend hebt Herr Hofmann den innovativen Charakter der Projekte hervor, die gute Vernetzung und die Transparenz.

Anhand dieser Aussagen wird deutlich, dass wesentliche Zielsetzungen eines Projektmanagementsystems auch den Qualitätsvorstellungen der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. entsprechen. Der Einsatz von Projektmanagement im sozialen Bereich sollte weniger auf die Einsparung von Mitteln und die Effizienzgewinne abzielen. Der Beitrag, den ein Projektmanagementsystem für den sozialen Bereich leisten kann, besteht nach Auffassung des Autors vielmehr in der Schaffung verlässlicher und transparenter Strukturen, die es ermöglichen Projekte verlässlich planen und steuern zu können und das gewonnene Wissen der gesamten Organisation zugänglich zu machen.

5.7.6 Qualifiziertes Personal

Das Personal stellt in der sozialen Arbeit den wichtigsten Qualitätsfaktor dar, da es sich bei dieser Arbeit dem Charakter nach um eine interpersonelle Dienstleistung handelt, die zusätzlich teilweise ohne das Einverständnis des Klienten erfolgt. Im Aufgabenfeld der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. handelt es sich jedoch meist um Projekte im Rahmen der Kinder- und Jugendarbeit, die ohne den beschriebenen Zwangskontext entstehen. Dennoch geben alle drei Interviewpartner an, dass der Qualifikation der Mitarbeiter eine sehr große Bedeutung zukommt. Insofern ist diese Qualifikation der entscheidende Erfolgsfaktor für das Gelingen der Projekte und das Erreichen der angestrebten Ziele. Herr Koch hebt außerdem hervor, dass es für die erfolgreiche Arbeit im Ferienprojekt erforderlich sei, dass sich die Betreuer mit ihrer Aufgabe identifizieren und sich auch dementsprechend weiterbildeten.

Die Befähigung zur Projektarbeit entsteht in den meisten Fällen aus den schon gesammelten Erfahrungen. In vielen Fällen sind die Projektleiter durch ein Studium und anschließende Weiterbildungen fachlich spezialisiert. Frau Kuhfuß verwies im Gespräch außerdem auf die Besonderheit, dass ein Großteil der Mitarbeiter die Projekte in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld entwickeln und durchführen und insofern auch eine besonders hohe Bereitschaft besteht, sich einzubringen.

In diesem Zusammenhang möchte der Autor auf eine Besonderheit in der Arbeit des Ferienprojekts „Die Verreiser“ hinweisen. Im Gegensatz zu den meisten anderen Aufgabenbereichen ist das Ferienprojekt elementar auf die Unterstützung ehrenamtlicher Helfer angewiesen. Der Autor verzichtet an dieser Stelle darauf, die momentan in der Sozialarbeit vorherrschende Diskussion um das Ehrenamt näher vorzustellen. Vielmehr soll auf eine andere Problematik hingewiesen werden: den gesellschaftlichen Wertewandel und die damit verbundenen Probleme und Herausforderungen für die Arbeit des Ferienprojekts.

Seit 1991 veranstaltet die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. Ferienreisen für Kinder und Jugendliche. Diese Reisen fallen unter den Regelungsbereich des §11 Abs. 3 Nr.5 SGB VIII und sind demnach keine „Kann-Leistung“, die nach Haushaltslage genehmigt oder abgelehnt werden kann. Dennoch ist die Durchführung der Ferienlager nur dann möglich, wenn ausreichend ehrenamtliche Betreuer für die Ferienlager zur Verfügung stehen. Diese Betreuer wurden und werden in mehreren Wochenendlehrgängen auf ihren Einsatz im Ferienlager vorbereitet (Jugendleitercard) vor allem in Hinblick auf die pädagogischen und rechtlichen Aspekte, die diese Arbeit mit sich bringt.

Herr Koch berichtete im Interview, dass es für das Ferienprojekt zunehmend schwieriger werde, genügend ehrenamtliche Jugendleiter zu gewinnen. Außerdem seien der Bildungs- und Reifegrad der Aspiranten und deren Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, in den letzten zehn Jahren massiv gesunken.

Dieser Aspekt findet hier Erwähnung, weil diese Umstände von den Mitarbeitern des Ferienprojekts nicht zu vertreten sind, aber auch nicht gesteuert oder beseitigt werden können und längerfristig durchaus die Existenz des Ferienprojekts bedrohen können.

An dieser Stelle sei eine weitere Besonderheit der Arbeitersituation in der KINDERVEREINIGUNG® e.V. erwähnt. Der Verein akquiriert seine Mitarbeiter meist ohne den Einsatz von Arbeitsmarktmitteln. Die meisten Mitarbeiter, so Herr Hofmann im Interview stehen schon vorher in einer Verbindung zum Verein, waren vorher ehrenamtlich tätig, oder werden von anderen Trägern abgeworben. Seit dem Bestehen der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. gab es eine Entlassung und eine Kündigung durch einen Mitarbeiter. Dies spricht auch für den guten Ruf, den der Verein genießt.

Ein weiterer Aspekt des Personaleinsatzes ist die Beschäftigung von Honorarkräften. Diese werden in den Projekten der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. vorwiegend eingesetzt, um artfremde Leistungen zu erbringen. Als Beispiel nannte Herr Hofmann Bauleistungen, Dolmetscherdienste in den tschechisch-deutschen Projekten, oder den Einsatz von Bildungsreferenten.

5.7.7 Mitarbeitermotivation

Die Mitarbeitermotivation stellt eine der größten Herausforderungen im Personalbereich dar. Gerade in einem Sektor, in dem die Qualität der Arbeit entscheidend von der Qualifikation und dem Engagement der Mitarbeiter abhängt, stellt die Motivation einen entscheidenden Faktor für den Projekterfolg dar. Dies gilt erst recht dann, wenn das Gehalt als Mittel extrinsischer Motivation weitgehend ausscheidet, wie es im sozialen Bereich häufig der Fall ist. Ziel der Anstrengungen in dem Bereich ist es, die Mitarbeiter zu aktivieren, sich selbst mit ihrem Arbeitsumfeld auseinanderzusetzen und die von ihnen wahrgenommenen Bedarfe aktiv zu bearbeiten. Einen wichtigen Beitrag dazu leistet die Identifikation mit dem Träger. Die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. steht vor allem für Transparenz von Entscheidungen, Partizipation, Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung, so Herr Hofmann im Interview.

Die jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche und die in ihnen getroffenen Zielvereinbarungen leisten einen weiteren wesentlichen Beitrag zur Mitarbeitermotivation, da sie zum einen die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter aufzeigen und zum anderen einen mone-

tären Anreiz bieten, an den Schwächen zu arbeiten. Außerdem gehört es zur Strategie des Vereins, den Mitarbeiter entsprechend ihren Neigungen und Interessen Weiterbildungen anzubieten. Dabei liege das Hauptaugenmerk auf der persönlichen und fachlichen Entwicklung des Mitarbeiters und erst in zweiter Linie auf den Bedarfen des Vereins, so Herr Hofmann.

Eine besondere Herausforderung stellt die Motivation der im Ferienprojekt ehrenamtlich tätigen Betreuer dar. Herr Koch berichtete, dass es in den vergangenen Jahren zunehmend schwieriger sei, motivierte und eigenverantwortlich handelnde Betreuer zu finden. Als Ursachen dafür nannte Herr Koch ein weitgehendes Versagen des Bildungssystems, gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, die zu einer egozentrierten Weltsicht beigetragen haben und die damit einhergehende Unverbindlichkeit. Diese Entwicklungen lassen sich auch über größere Zeiträume in der seit 1957 durchgeführten Shell-Studie belegen.¹²⁰ Vor diesem Hintergrund berichtete Herr Koch, dass es erforderlich sei, wesentlich mehr Zeit und Energie in die Werbung für die ehrenamtliche Betreuerarbeit im Ferienprojekt zu investieren.

Als Beispiel für diese Problematik nannte Herr Koch, dass selbst der größte kommerzielle Anbieter für Jugendreisen Stipendien und Geld verlosen muss, um entsprechend viele Betreuer für sein Reiseangebot zu finden. Ein professionelles Projektmanagement kann in diesem Bereich sicherlich einen wertvollen Beitrag leisten, indem es die im Vorfeld zu erbringenden Leistungen berücksichtigt und entsprechend plant.

5.7.8 Qualitätsmanagement in der Projektarbeit

Der Qualitätsbegriff wird von den Interviewpartnern weitgehend auf die Qualifikation und die Fähigkeiten des Personals bezogen, was aufgrund des Dienstleistungscharakters der Arbeit wenig überrascht. Die Herausforderung, so Frau Kuhfuß im Interview, bestehe darin, geeignetes und qualifiziertes Personal im Projekt einsetzen zu können und die Projektmitarbeiter entsprechend ihren eigenen Fähigkeiten systematisch weiterzubilden. Ziel ist es dabei, keine Einspurigkeit entstehen zu lassen und auch keinen Wettbewerb unter den Mitarbeitern hervorzurufen.

¹²⁰ http://www.shell.de/home/content/deu/aboutshell/our_commitment/shell_youth_study/
[06.01.2012]

Vor allem dieser letzte Aspekt erscheint außergewöhnlich, ist aber aufgrund der Arbeit mit zum Teil unterprivilegierten Gruppen eine wichtige Voraussetzung für ein nachhaltiges Wirken der Arbeit. Der Bereich des Qualitätsmanagements in der Projektarbeit wird, wie das Projektmanagement auch, durch die Vorgaben der Fördermittelgeber bestimmt. Das hat zur Folge, dass beispielsweise eine systematische Evaluierung der Projektergebnisse stattfindet und auch die Ergebnisse schriftlich dokumentiert werden. Allerdings merkte Frau Kuhfuß im Interview an, dass die externen Evaluationsverfahren nicht immer geeignet seien, den Projekterfolg abzubilden.

Die Ursache dafür liegt in der Allgemeingültigkeit des Evaluationsverfahrens. Da dieses Werkzeug für einen möglichst großen Kreis von Projekten einsetzbar sein soll, fehlt ihm die erforderliche Tiefenschärfe. Außerdem sei die fehlende Rückmeldung zu den Ergebnissen ein großes Problem.

Unabhängig von den externen Evaluationsanforderungen werden auch eigene Anstrengungen unternommen, um die Zufriedenheit und die Zielerreichung der eigenen Projekte zu evaluieren. Dies erfolgt in erster Linie in Form von Gesprächen mit den Teilnehmern und Mitarbeitern, und im Fall des Ferienprojekts auch in Form von Fragebögen. Eine systematische Erfassung in einer strukturierten Form findet nicht statt.

Herr Hofmann merkte an dieser Stelle der Befragung an, dass der geforderte Wirksamkeitsnachweis oft schwierig zu erbringen sei, was auch durch das Fehlen klarer Kausalzusammenhänge erschwert wird. Ähnliches gelte auch für den Nachweis der Nachhaltigkeit der geleisteten Arbeit.

Im Rahmen der Projekte werden die Ergebnisse schriftlich festgehalten und publiziert. Die Mitarbeiter werden im Laufe des Projekts teilweise kontrolliert, wenn auch festzuhalten ist, dass eine recht große Autonomie herrscht. Eine Zielerreichungskontrolle findet statt und wird im Falle des Ferienprojekts anhand der Auslastungszahlen der Ferienlager ermittelt. Die Meldung darüber erfolgt an den Vorstand.

Auch die Beurteilung des Projekterfolgs kann nur anhand indirekter Indikatoren erfolgen. Im Fall des Ferienprojekts „Die Verreiser“ erfolgt die Beurteilung über Rückmeldungen von Teilnehmern und Eltern, über das Image, den Leumund in der Fachöffentlichkeit und natürlich über die Teilnehmerzahlen. Herr Hofmann nannte Nachhaltigkeit, Zusammenarbeit in Netzwerken, den Einsatz fachlicher Standards und Innovation als Erfolgsparameter. Ein Teilerfolg sei es aber auch, wenn die beantragte Förderung bereitgestellt werde.

Auch in diesem Bereich wird deutlich, dass es eine Diskrepanz zwischen den Standards der freien Wirtschaft und deren Anwendung im sozialen Bereich existiert. Dennoch erscheint eine Anpassung

an die Erfordernisse des sozialen Sektors auch hier angebracht. Der Nachweis der Wirksamkeit und der Nachhaltigkeit bliebe auch dann schwierig, wenn die Regeln des Qualitätsmanagements in Reinform angewandt würden.

Insofern scheint es erforderlich, die Unschärfe bei der Bestimmung der Erfolgsparameter zu akzeptieren. Dennoch kann ein strukturiertes Projektmanagement auch im Bereich der Qualitäts- und Erfolgskontrolle einen wichtigen Beitrag leisten, indem es für Transparenz sorgt und auch einen Rückgriff auf die Erfahrungen vorangegangener Projekte ermöglicht.

Es birgt also das Potenzial, das in Projekten gesammelte Erfahrungswissen - gerade in Bezug auf erfolgreiche und weniger erfolgreiche Projekte - zu sammeln und der Organisation zur Verfügung zu stellen.

5.7.9 Projektende

Das Ende eines Projekts wirft die Frage auf, wie das Projekt oder das Angebot weitergeführt werden kann. Speziell im sozialen Bereich und vor dem Hintergrund von staatlichen Fördermaßnahmen (Strukturförderung) ist es denkbar, aus dem bestehenden Projektangebot eine Regelleistung des Trägers zu machen.

Die Interviewpartner gaben an, dass das Ende des Projekts im Normalfall endgültig ist. In seltenen Fällen ist es möglich, dass es zu einem Anschluss-Projekt kommt, oder das Angebot in eine Regelleistung überführt werden kann. Aufgrund der Förderrichtlinien für Projekte im sozialen Bereich wird dem Nachhaltigkeitsaspekt eine zunehmend größere Bedeutung zugemessen. Dadurch hängt die Förderung eines Projekts oft auch davon ab, ob das Projektergebnis auch nach dem Projektende noch einen Nutzen stiftet.

Als problematisch bezeichnete Frau Kuhfuß in diesem Zusammenhang den Nachweis der Nachhaltigkeit, Herr Koch und Herr Hofmann machten deutlich, dass eine Fortführung der Leistung oft mit zusätzlich erforderlichen Mitteln einher gehe, die nicht zur Verfügung stünden. Aus diesem Grund sei eine Fortführung der Projekte meist unmöglich.

Allerdings verwies Herr Hofmann auch darauf, dass eine Weiternutzung durchaus möglich sei und der Nachhaltigkeitsaspekt stets eine wichtige Rolle spiele. Als Beispiel dafür nannte er den Bau eines Beachvolleyballplatzes im Kinder- und Jugendtreff Euba, der im Rahmen eines EU-Förderprojekts mit Jugendlichen aus Srebrenica gebaut wurde. Nach dem Ende dieses Projekts steht der Platz

selbstverständlich allen Jugendlichen, die diese Einrichtung besuchen weiter zur Verfügung. Ausgehend von der klassischen Projektdefinition, die ein definiertes Ende für ein Projekt vorsieht, stellt sich die Frage nach dem Verbleib der im Projekt beschäftigten Mitarbeiter.

Zum besseren Verständnis sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass die Projekte der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. in der Regel in Form der Matrixorganisation abgewickelt werden. Diese Organisationsform zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass die Projektmitarbeiter in ihrer Abteilung auch während des Projekts verbleiben. Es entstehen zwei sich überlappende Weisungssysteme, bei denen die Projektleitung aus der Linienorganisation herausgegliedert wird und die anderen Projektmitglieder bei ihrem bisherigen Unterstellungsverhältnis verbleiben. Der Projektleitung stehen im funktionellen Bereich Entscheidungs- und Weisungsbefugnis zu. Da der organisatorische Eingriff sowie die zusätzlich geschaffenen Projektbeziehungen gering sind, wird diese Form in der Praxis häufig angewendet.¹²¹

Die Projektmitarbeiter in den Projekten der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. wickeln demnach die Projektarbeit parallel zu ihren Linienaufgaben ab, oder werden für die Aufgaben im Projekt zeitweise freigestellt. Die drei Interviewpartner gaben an, dass die Projektmitarbeiter nach dem Projektende in der Organisation verbleiben, ihre Linienfunktion wieder voll übernehmen oder anderweitig eingesetzt werden. Ein Ausscheiden nach Ende des Projekts ist nicht vorgesehen. Auch dieser Umstand stellt nach Ansicht des Autors eine wichtige Besonderheit dar. Die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. ist sich des Stellenwertes der Mitarbeiterzufriedenheit augenscheinlich bewusst und vermeidet es deshalb, unnötigen Druck auf die Mitarbeiter auszuüben.

Auch diese Besonderheit gilt es beim Einsatz des Projektmanagements zu berücksichtigen. Im Gegensatz zum klassischen Unternehmen weisen Organisationen im sozialen Bereich eine wesentlich geringere Hierarchie-Orientierung auf. Dies ist ein Umstand, der sich nach Auffassung des Autors vor allem aus dem Charakter des Arbeitsumfeldes ergibt. Bezogen auf die Projektarbeit hat das zur Folge, dass Entscheidungen innerhalb eines Projekts transparenter sein müssen und auch einer besseren Argumentation bedürfen, weil das Druckmittel der Hierarchie in dieser Form nicht eingesetzt werden kann.

¹²¹ Rößler (2008), Seite 54

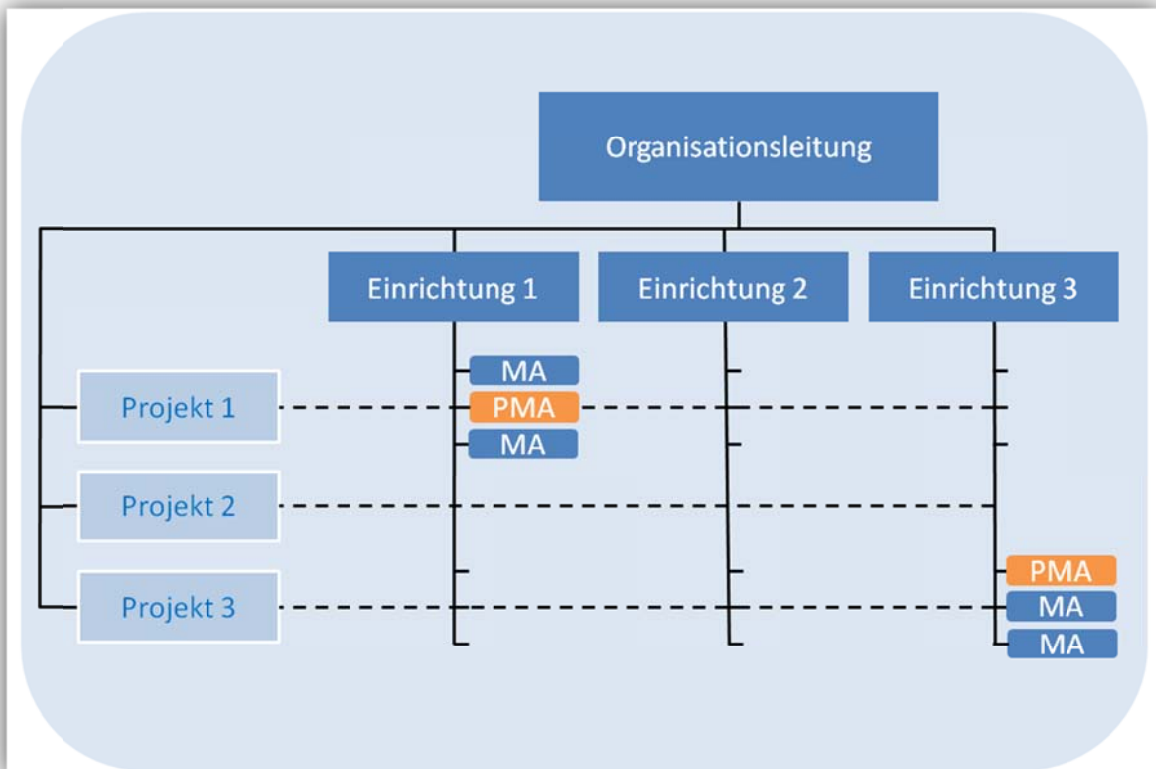


Abbildung 20: Matrix – Projektorganisation

6 Ergebnisse der Untersuchungen

Ausgehend von den oben geschilderten Ergebnissen der vom Autor durchgeführten Interviews werden diese nun mit den Ergebnissen der Kölner Studie verglichen. Die Unterteilung in die Schwerpunkte Projektplanung, Kooperation, Finanzierung, Personal, Qualitätsmanagement und Projektende bleibt erhalten, um so für diese Bereiche eine Vergleichsmöglichkeit zu schaffen.

Was die Vergleichbarkeit der Befragungsergebnisse angeht, so ist festzustellen, dass sich die Projektstrukturen der untersuchten Köln-Kalker Träger nicht grundlegend von denen der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. unterscheiden. Aus dem Abschlussbericht der Kölner Studie geht hervor, dass in den untersuchten Projekten durchschnittlich 2,3 Personen beschäftigt sind und es sich dabei um hauptamtliches Personal, Honorarkräfte, ABM-Kräfte, Praktikanten und ehrenamtliche Mitarbeiter handelt.¹²²

¹²² Vgl. Nüß / Schubert (2005), Seite 30

Auch in der Projektarbeit der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. finden sich ähnliche Verhältnisse, wobei der Anteil der Hauptamtlichen und der Honorarkräfte höher liegt und die anderen Gruppen eine untergeordnete Rolle spielen. Zum anderen muss bei den nun folgenden Aussagen der Umstand Beachtung finden, dass zwischen der Veröffentlichung der Kölner Ergebnisse und den Befragungen des Autors ein Zeitraum von etwa 7 Jahren liegt. Insofern sind die zu erwartenden qualitativen Unterschiede der ermittelten Ergebnisse des Vergleichs auch einer Weiterentwicklung der Bedingungen sozialer Arbeit geschuldet.

6.1 Projektplanung und -steuerung

Im Bereich der Konzeption und Planung von Projekten fällt auf, dass die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. zwar ihre Projektideen durch spontane Ideen, die Aktivierung schon vorhandener Konzepte, konkrete Bedarfsanalysen und die Anregung durch Förderprogramme kreiert, dass aber vor allem bei größeren Projekten eine konkrete Bedarfsanalyse unabdingbar ist. Dies war bei den Teilnehmern der Kölner Studie durchweg nicht der Fall. Die Planung mit Hilfe eines Projektstrukturplans erfolgt jedoch auch in den Projekten der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. meist nicht. Die Ursache dafür liegt einerseits darin begründet, dass dies neben den fehlenden Kompetenzen zunächst einen Mehraufwand an Arbeitszeit bedeuten würde und zum anderen darin, dass ein derartiges Vorgehen von den Zuwendungsgebern (noch) nicht erwartet wird.

Die Aussagen zur Länge der Antragsverfahren und den damit verbundenen Risiken sind ähnlich. Durch die lange Zeit zwischen Antragstellung und Mittelbewilligung und die Arbeit, die in die Formulierung des Antrags fließt, entsteht für die Träger ein Schwebezustand, der nicht nur die Projekte belastet. Allerdings scheint in den letzten Jahren, beispielsweise durch das von Frau Kuhfuß erwähnt zweistufige Antragsverfahren, eine Besserung dieser Situation möglich.

Im Bereich der Projektsteuerung bleibt festzustellen, dass diese nur unstrukturiert abläuft. Das trifft im Ergebnis auf beide Befragungen zu. Die Prüfung der Ergebnisse im Projektverlauf erfolgt in der Regel in Form von Gesprächen mit den Verantwortlichen. Dieses Vorge-

hen ist nach Auffassung des Autors aufgabenimmanent. Im Bereich sozialer Dienstleistungen erfolgt die Leistungserbringung in der Regel am Menschen und zeigt sich, wenn überhaupt, in einer Veränderung seiner Einstellungen, oder einer Erweiterung seiner Möglichkeiten und Kompetenzen. Eine Festlegung von Meilensteinen, an denen eine Fortschrittsmessung erfolgt, wie dies im Rahmen des klassischen Projektmanagements üblich ist, macht an dieser Stelle wenig Sinn. Insofern ist es aus Sicht des Autors hinnehmbar, wenn sich die Projektsteuerung und auch die Evaluierung der Projektergebnisse eher „weicher“ Methoden, wie der des Gesprächs bedient.

Dennoch hat auch im Bereich der Projektsteuerung bereits eine Weiterentwicklung stattgefunden. So fordern die Zuwendungsgeber zumindest Zwischen- und Endberichte von den Trägern und erzwingen auf diese Weise zumindest ein einfach strukturiertes Projektcontrolling. Auch diese Entwicklung scheint neuerer Natur zu sein, da sie im Rahmen der Kölner Studie keine Erwähnung fand. Im Bereich der Evaluation der Projektergebnisse werden zwar von Seiten der Zuwendungsgeber verschiedene Evaluationswerkzeuge eingesetzt allerdings erweisen sich diese nach Aussage von Frau Kuhfuß als weitgehend wirkungslos, weil sie zu allgemein gehalten sind und auch die zur Beurteilung herangezogenen Parameter keine belastbaren Ergebnisse liefern.

6.2 Kooperation

Was die Ergebnisse im Bereich der Kooperation betrifft, so ist festzustellen, dass sowohl in der Kölner Studie, als auch in der Befragung der Verantwortlichen der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. Kooperationen als wichtig und wertvoll beschrieben werden. Die Probleme, die im Bereich der Stadtteilentwicklung Köln-Kalk eine Rolle spielten, nämlich die Verschiedenartigkeit der Kooperationspartner und die sich daraus ergebenden Probleme (Konkurrenzdenken der einzelnen Einrichtungen) spielen für die Chemnitzer Befragten keine besondere Rolle. Herr Hofmann betonte im Interview gerade die Freiheit bei der Wahl der Kooperationspartner und sagte, man gewährleiste so, dass direkte Konkurrenten als Kooperationspartner nicht in Frage kämen.

Herr Koch als Vertreter des Ferienprojekts „Die Verreiser“ bestätigte allerdings, dass es zu Problemen in der Zusammenarbeit kommen könne, wenn die Partner aus verschiedenen Kulturkreisen kämen und deshalb andere Prioritäten bei der Projektdurchführung hätten.

6.3 Personal

Die Bedeutung qualifizierten Personals tritt in beiden Befragungen deutlich hervor und ist aufgrund des besonderen Charakters der erbrachten Leistungen nicht überraschend. Der in der Kölner Studie festgestellte Mangel an konkreten Personalentwicklungskonzepten tritt in Ansätzen auch bei der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. zu Tage. Die Ursache dafür sieht der Autor in den Rahmenbedingungen, unter denen Projektarbeit im sozialen Bereich stattfindet. Eine strategische und langfristige Personalplanung und -entwicklung wird aufgrund der sich stets ändernden politischen und verwaltungstechnischen Bedingungen nahezu unmöglich.

Dennoch verwies Frau Kuhfuß im Interview darauf, dass zumindest in ihrem Einflussbereich durchaus versucht wird darauf zu achten, die Mitarbeiter mit einem möglichst breiten Weiterbildungsangebot zu interessieren und so für einen längerfristigen Kompetenzaufbau zu sorgen. Kompetenzen im wirtschaftlichen Bereich existieren in der Regel nur durch die in Projekten gemachten Erfahrungen.

Ein Ergebnis der Interviews des Autors besteht in der Erkenntnis, dass es eine der größten Herausforderungen für die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. darstellt, das auf diese Weise erworbene Erfahrungswissen der einzelnen (Projekt-)mitarbeiter für die Gesamtorganisation zugänglich und nutzbar zu machen. Auch wenn die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. zu Recht stolz auf ihren stabilen Mitarbeiterstamm und die nicht vorhandene Fluktuation verweist, so stellt dieses personell gebundene Expertenwissen eine große Gefahr für die Gesamtorganisation dar. Bei der Bewältigung dieser Aufgabe kann ein angepasstes Projekt- und Wissensmanagement zum Einsatz kommen, das darauf abzielt, eine Bearbeitungsroutine für Projektarbeit zu entwickeln und außerdem auch die Erfahrungen aus alten Projekten allen Projektmitarbeitern zugänglich zu machen.

Frau Kuhfuß regte im Interview außerdem an, im Internet einen „Projektpool“ zu installieren, in dem alle Träger (Sachsens) die von ihnen bereits durchgeführten Projekte mit einem kurzen Steckbrief veröffentlichen.

Dies hätte den Vorteil, dass ein Träger, der ein bestimmtes Projekt plant, sich in dieser Datenbank darüber informieren könnte, welcher Träger zu einem Thema bereits gearbeitet hat und über die gemachten Erfahrungen berichten könnte.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass ein professionelles Personalmanagement im sozialen Bereich nicht stattfindet. Ein Vergleich der Interviewergebnisse im Bereich „Personal“ fällt dennoch schwer, da die Aussagen in der Kölner Studie recht rar sind.

Gemessen an der enormen Bedeutung des Personals für die Qualität sozialer Arbeit, erscheint dem Autor gerade in diesem Bereich das vielleicht größte Potenzial zur Professionalisierung gegeben.

Andererseits muss nach Auffassung des Autors berücksichtigt werden, dass ein strukturiertes Personalmanagement - gerade im Bereich der Personalentwicklung - nur schwer zu realisieren sein dürfte. Der Grund liegt wieder in der besonderen Struktur des sozialen Bereichs. Durch die sich oft ändernde Stoßrichtung der Sozialpolitik scheint es nur schwer möglich, den Personalentwicklungs- und Weiterbildungsbedarf für die Projektarbeit vorzubestimmen.

Die in den Interviews getroffenen Aussagen spielen diesen Umstand wider. Insofern ist es aus Sicht des Autors nachvollziehbar, dass sich der Bereich der Personalentwicklung in erster Linie auf Fachkompetenzen konzentriert. Aus Sicht des Autors erscheint es auch vorstellbar, das Projektmanagement –zumindest in seinen Grundlagen - in den Kompetenzbereich der mit Projektarbeit befassten Mitarbeiter aufzunehmen. Die Vorteile dafür liegen in der transparenteren Planung, die eine bessere Argumentation gegenüber den Zuwendungsgebern ermöglicht. Außerdem kann diese Transparenz dazu beitragen, das interpersonelle Wissen langfristig für die gesamte Organisation nutzbar zu machen.

6.4 Finanzierung

Der gesamte Bereich der Finanzierung und die damit verbundenen Unwägbarkeiten haben nach den Ergebnissen der Interviews in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Die Gelder zur Finanzierung sozialer Projekte sind von öffentlicher Seite kontinuierlich gekürzt worden.

Insofern erscheint es wenig überraschend, dass auch die meisten Projekte der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. ohne finanzielle Förderung nicht umsetzbar wären. Eine Besonderheit stellt allerdings das Angebot des Ferienprojekts „Die Verreiser“ dar, das nach Aussage von Herrn Koch auch ohne finanzielle Förderung überlebensfähig wäre. Allerdings wäre das, so Herr Koch, mit einer erheblichen Reduzierung des Angebots und einem erheblichen Attraktivitätsverlust verbunden.

Der Nachhaltigkeitsgedanke spielt bei der Projektarbeit der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. stets eine entscheidende Rolle. Dabei muss von vornherein erkennbar sein, worin der dauerhafte Nutzen für den Träger besteht, so Herr Hofmann im Interview. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Finanzierung von Projekten mit gewissen Risiken für den Träger verbunden bleibt. Gemessen an den Ergebnissen der Kölner Studie scheint die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. gut aufgestellt und nutzt auch die vorhandenen Finanzierungsalternativen (Stiftungen, Spenden, Sponsoren etc.) für ihre Projekte. Dennoch wurde von allen Interviewpartnern betont, dass eine Grundfinanzierung durch die öffentliche Hand unabdingbar ist, um die hohen qualitativen Anforderungen zu erfüllen und um von externen Interessen unabhängig zu bleiben.

7 Zusammenfassung

Die „Vermarktlichung“ des Sozialstaates ist in den vergangenen Jahren stark fortgeschritten und hat einen deutlichen Wandel der Arbeitswelt sozialer Träger bewirkt. In der Sozialgesetzgebung hat sich dieser Trend ebenfalls derart manifestiert, als dass die bedingte Vorrangstellung der Träger der Freien Wohlfahrtspflege (§10 Bundessozialhilfegesetz) nicht

mehr existiert. Ziel war es, die Trägerlandschaft zu pluralisieren und Trägerkonkurrenz zu schaffen.¹²³ Das zentrale Instrument zur Schaffung einer Auftragnehmer-Auftraggeber-Beziehung bildet das sogenannte Kontraktmanagement zwischen Kostenträgern und Leistungserbringern.

Dabei werden nicht nur Leistungen und Preise vereinbart, sondern auch Qualitäten und Instrumente zu ihrer Prüfung und Sicherstellung. Auch im Europäischen Gemeinschaftsrecht finden sich entsprechende Regelungen und Tendenzen, die darauf hinauslaufen nicht mehr zwischen der Produktion von Gütern und sozialen Dienstleistungen zu unterscheiden und somit die traditionelle Differenzierung zwischen frei-gemeinnützigen und privat-gewerblichen Anbietern aufzuheben.¹²⁴

Flankiert und beschleunigt wird dieser Prozess durch das auf kommunaler Ebene ansetzende Neue Steuerungsmodell (NSM), dass die Aufgabe hat, die Verwaltung von einer Behörde zu einem Dienstleistungsunternehmen umzubauen.

Dabei wird die - für Behörden typische - Inputsteuerung (jährliche durch den Haushaltsplan vorgegebene Zuteilung von Personal-, Finanz- und Sachmitteln) durch eine output-orientierte ergebnisbezogene Steuerung ersetzt.

In diesem Arbeitsumfeld gelingt es der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. recht erfolgreich zu arbeiten und sich den geänderten Bedingungen anzupassen. Der Grund dafür liegt zum einen in der langjährigen Erfahrung des Trägers und zum anderen am gut ausgewählten und gut ausgebildeten Personal.

Gerade die Personalpolitik kann als vorbildlich bezeichnet werden, ist sie doch der Schlüssel zu erfolgreicher sozialer Arbeit. Im Vergleich der Ergebnisse der Kölner Studie bleibt festzuhalten, dass in den vergangenen Jahren der Einzug ökonomischer Aspekte weiter fortgeschritten ist. Gerade durch den Rückzug des Staates aus der Finanzierung verschiedener Aufgaben kamen andere Fördermittelgeber ins Spiel.

Diese sind nicht nur anders organisiert, sondern haben auch die Anforderungen an Planung, Durchführung und Dokumentation von Projekten erhöht. Aus dieser Entwicklung ergibt es sich, dass einzelne Elemente eines professionellen Projektmanagements in die Projektar-

¹²³ Vgl. Backhaus-Maul (1996), Seite 280 ff

¹²⁴ Vgl. Buestrich (2006), Seite 51ff

beit des sozialen Bereichs eingeflossen sind. Allerdings kann auch bei der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. nicht von einem integrierten Projektmanagementansatz gesprochen werden. Die Nutzung einer Projektplanung, die Phasenplanung, die Setzung von Meilensteinen oder die Dokumentation und Evaluation der Ergebnisse ist nicht einer freiwilligen Entscheidung, sondern dem Druck durch die Fördermittelgeber zu verdanken.

Dennoch dürfte die langjährige Erfahrung und die vorhandene Kompetenz gute Projektergebnisse hervorbringen. Die einzige Schwachstelle besteht darin, dass das vorhandene Expertenwissen an Einzelpersonen geknüpft ist. Sollten diese aus der Organisation ausscheiden, wäre ein Großteil dieses Wissens unwiederbringlich verloren.

Ein anderes Risiko besteht in der Abhängigkeit des Ferienprojekts „Die Verreiser“ von ehrenamtlicher Unterstützung. Das weitgehende Versagen des Bildungssystems und die Einstellungsänderungen hin zu einer starken Egozentrierung machen es zunehmend schwieriger geeignete Betreuer für die Ferienlager zu finden. Hinzu kommt der Umstand, dass die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. keine Monopolstellung innehat und auch Mitbewerber um Betreuer werben. Außerdem sind diese Mitbewerber meist als Privatfirmen organisiert und haben deshalb bessere Voraussetzungen als die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. als eingetragener gemeinnütziger Verein.

Trotz dieser Gefährdung durch externe Einflüsse geht der Autor von einer insgesamt guten Position des Trägers aus und auch im Vergleich zu den Ergebnissen der Kölner Studie aus dem Jahr 2005 lässt sich festhalten, dass viele dort erkannte Probleme bei der Durchführung von Projekten im Bereich der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. nicht auftreten.

8 Ausblick

Perspektivisch bleibt festzuhalten, dass der eingeschlagene gesamtwirtschaftliche Kurs hin zur Vermarktlichung des Sozialen in den nächsten Jahren fortgesetzt werden wird. Aus Sicht des Autors scheint diese Entwicklung höchst bedenklich und wenig wünschenswert. Gerade deshalb erscheint es sinnvoll, das Projektmanagement als Planungs- und Kontrollinstrumentarium einzusetzen. Damit wird erreicht, dass im Vorfeld eines Projekts genauere

Abschätzungen in Bezug auf Kosten-, Material- und Personalaufwand möglich werden und dass diese im Laufe der Projektrealisierung aktualisiert und mit den Plandaten verglichen werden können. Das Projektmanagement kann einen Beitrag zu erhöhter Transparenz und besserer Planungssicherheit leisten. Es ist demnach keine Wunderwaffe, die alle Probleme von Projektarbeit im sozialen Bereich lösen könnte, sondern ein Werkzeugkasten, der bei entsprechender Qualifikation einen guten Beitrag zu erfolgreicher Projektarbeit im sozialen Bereich leisten kann.

In Bezug auf die Projektarbeit der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. erscheint es dem Autor sinnvoll, vor allem die Elemente des Projektmanagements einzusetzen, die der Transparenz und Übersichtlichkeit dienen. Außerdem sollte der Versuch unternommen werden, eine Art Projektdatenbank einzuführen, um die beendeten Projekte in übersichtlicher Form anderen Mitarbeitern zugänglich zu machen. Diese Datenbank sollte mit einem PM-Methodenhandbuch kombiniert werden, das die elementaren PM-Bausteine enthält. Die Auswahl der PM-Bausteine richtet sich nach der Aufgabenstellung, die das Projektmanagement in der Organisation erfüllen soll. Es ist sicherlich nicht zielführend, alle Elemente im kompletten Umfang einzubauen, da dies für die Bewältigung der Projektarbeit nicht erforderlich ist. Zum anderen sollte im Bewusstsein bleiben, dass die Auseinandersetzung mit der Projektmanagement-Theorie zeitaufwendig ist und von den Mitarbeitern neben ihren anderen Aufgaben erfolgt. Aus Sicht des Autors sind für die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. folgende Elemente des PM-Baukastens erforderlich:

Zielfindung

Es erscheint es sinnvoll, einen besonders großen Wert auf den Zielfindungsprozess zu legen, da hier die Basis für das Projekt geschaffen wird und die Definition der Projektziele gerade im Bereich sozialer Dienste teilweise schwierig scheint.

Phasenplan

Auch die Einteilung in einzelne Projektphasen mit den damit einhergehenden Meilensteinen bildet eine wichtige Grundlage im Projekt. Einerseits werden Projekte so besser strukturiert, zum anderen erwarten einige Fördermittelgeber eine derartige Einteilung schon heute.

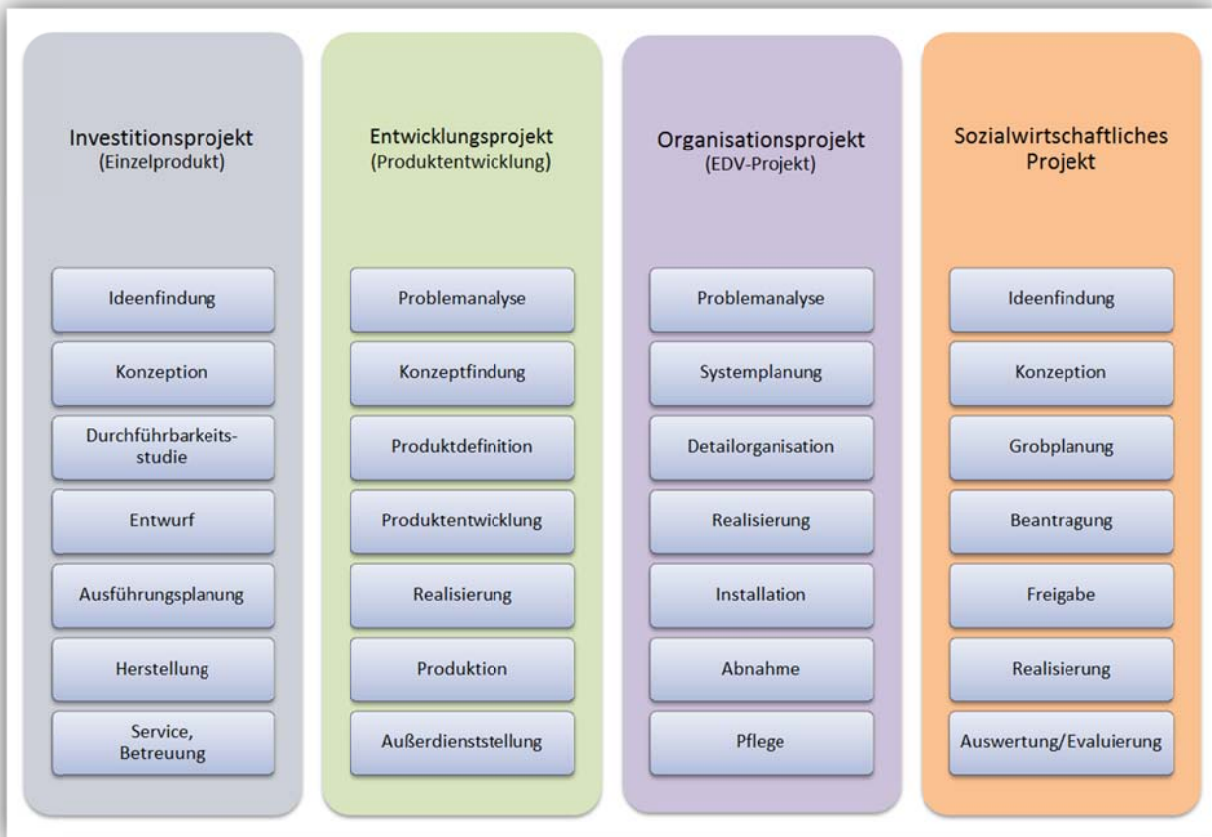


Abbildung 21: Phasenmodelle (eigene Darstellung) ¹²⁵

Projektstrukturplan

Der Einsatz des Projektstrukturplans dient der Veranschaulichung aller Elemente eines Projekts und deren Abhängigkeiten. Er wird in der Regel in Form eines Organigramms dargestellt. Für größere Projekte, die über einen längeren Zeitraum laufen, mit einem relativ hohen Ressourceneinsatz verbunden sind und in Zusammenarbeit mit (ausländischen) Projektpartnern umgesetzt werden, erscheint der Einsatz für die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. sinnvoll zu sein.

Personaleinsatz- und Kostenplanung

Im Bereich der Personaleinsatz- und Kostenplanung ist es sinnvoll, das Gesamtprojekt in Teilprojekte, Teilaufgaben und Arbeitspakete zu untergliedern. Auf der Ebene der Arbeitspakete ist es dann möglich, die zu erwartenden Einsatzmittel und die damit verbundenen Kosten zu planen und diese dann zu kumulieren.

¹²⁵ Vgl. Rößler (2008), Seite 50

Somit ist es möglich, die anfallenden Kosten über den gesamten Verlauf des Projekts abzubilden. Auch diese Möglichkeit sollte im Arbeitsbereich der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. Anwendung finden, da sie einerseits einen guten Überblick über die geplanten Kosten bietet und andererseits die Möglichkeit bietet, bei Abweichungen gegenzusteuern. Insgesamt leistet sie damit einen Beitrag zur Erhöhung der Transparenz.

Umsetzungskonzept

Gemessen an den Ergebnissen der Kölner Untersuchung ist die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. in Bezug auf die Projektmanagement - Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und deren Projekterfahrung sicherlich besser aufgestellt als viele andere Mitbewerber.

Dennoch führen der wachsende Legitimierungsdruck und die stärker werdende Konkurrenz dazu, dass stetig höhere Professionalisierungsanstrengungen erforderlich sind. Für den untersuchten Träger sollte deshalb das Ziel darin bestehen, das vorhandene Methodenwissen auf eine breitere Mitarbeiterbasis zu verteilen, um so dieses Wissen zu organisationalem Wissen zu transformieren.

Vergleicht man die Schulungskonzepte für Projektmanagement, die in der freien Wirtschaft Platz gegriffen haben, so ist es sicher nicht erforderlich, eine derart umfangreiche Projektmanagement-Schulung durchzuführen. Dagegen sprechen auch die finanziellen und personellen Möglichkeiten der Träger.

Für die KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. erscheint es dem Autor sinnvoll, ein Projektplanungstraining vorzuschlagen, dass die oben beschriebenen Aspekte des Projektmanagements berücksichtigt und im Zusammenspiel schult. Ein derartiges Projektplanungstraining könnte mit einem überschaubaren zeitlichen und finanziellen Rahmen realisiert werden und sollte auf der Führungsebene angeboten werden.

Besondere Beachtung sollten die besonderen Finanzierungsbedingungen für Projekte erfahren. So erscheint es sinnvoll, am konkreten Beispiel eines (privaten) Fördermittelgebers die Anforderungen an die Projektplanung und -durchführung und auch an die Dokumentation und Evaluierung der Projektergebnisse zu studieren. Außerdem erscheint es dem Autor sinnvoll, gegebenenfalls auch Externe zur Unterstützung der Projektplanung einzubezie-

hen. Bezogen auf die besondere Bedeutung des Personals für die Qualität der Projektarbeit erscheint es angebracht, auch im Bereich des Projektmanagements diese Aspekte zu berücksichtigen. Die im Ferienprojekt der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V. beschriebenen Probleme bei der Rekrutierung ehrenamtlicher Betreuer muss sich auch auf die Projektplanung niederschlagen.

Der Strukturwandel im Bereich der Sozialwirtschaft hat zu existenziellen Problemen für die Träger beigetragen. Die Abhängigkeit von politischen Entscheidungen und der gesellschaftliche Wandel erfordern von den Trägern der Sozialwirtschaft eine enorm hohe Anpassungs- und Reaktionsgeschwindigkeit.

Das Projektmanagement kann nach Auffassung des Autors einen guten Beitrag dazu leisten. Allerdings ist es nicht als Allheilmittel geeignet. Sein Einsatz kann im besten Fall eine Verbesserung der Arbeits- und Planungsabläufe erzielen. Insofern stellt eine angepasste Schulung ausgewählter Projektmanagement-Inhalte ein geeignetes Mittel dar, den administrativen Aufwand zu reduzieren und somit Raum für inhaltliche Arbeit zu schaffen.

Literaturverzeichnis

ANHEIER, Helmut / **PRILLER**, Eckhard / **SEIBEL**, Wolfgang / **ZIMMER**, Annette: Der Nonprofit Sektor in Deutschland, in: **BADEL**, Christoph / **MEYER**, Michael / **SIMSA**, Ruth: Handbuch der Nonprofit Organisation, 4. überarb. Auflage, Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007.

ARNOLD, Ulli / **MAELICKE**, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, 3. überarb. Auflage, Nomos-Verlag, Baden-Baden 2009.

BACKHAUS-MAUL, Holger: Trägerkonkurrenz und Wirtschaftlichkeit im Sozialsektor.
In: Nachrichtendienst des Vereins für öffentliche und private Fürsorge 76 (1996) 9,
Seiten 280 - 286.

BACKHAUS-MAUL, Holger: Wohlfahrtsverbände als Korporative Aktionäre in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Band 26-27, 2000.

BÄCKER, Gerhard: Die Ökonomisierung des Sozialen, in: **LANGE**, Dietrich / **FRITZ**, Karsten (Hrsg.): Soziale Fragen – Soziale Antworten. Die Verantwortung der Sozialen Arbeit für die Gestaltung des Sozialwesens, Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied 2002.

BAGFW Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V., Gesamtstatistik 2004.
http://www.bagfw.de/uploads/tx_twpublication/moo160_jb2004_mai.pdf
[aufgerufen am 06.01.2012]

BAGFW Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland: Wir über uns.
<http://www.bagfw.de/wir-ueber-uns/freie-wohlfahrtspflege-in-deutschland/>
[aufgerufen am 06.01.2012]

BUESTRICH, Michael / **WOHLFAHRT**, Norbert: Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 12-13 / 2008.

BUESTRICH, Michael: GATS und EU-Dienstleistungsrichtlinie: Liberalisierung der sozialen Dienstleistungen gewinnt an Dynamik, in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, 57 (2006) 4, Seiten 51 - 59.

EISENREICH, Thomas / **HALFAR**, Bernd / **MOOS**, Gabriele (Hrsg.): Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen, Nomos Verlag, Baden-Baden 2005.
REDF: Social Return on Investment Methodology: Analyzing the Value of Social Purpose Enterprise within a Social Return on Investment Framework, The Roberts Enterprise Development Fund, San Francisco 2001.

FINIS SIEGLER, Beate: Ökonomik sozialer Arbeit, Lambertus Verlag, Freiburg 1997.

FLICK, Uwe: Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung, 2. überarb. Auflage,
Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 2002.

FÖRSCHLER, Hanns-Lothar: Strategische Neupositionierung sozialwirtschaftlicher Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland, Dissertation, Flensburg 2008.

<http://www.zhb-flensburg.de/dissert/foerschler/Dissertation%20von%20Hanns-Lothar%20F%C3%B6rschler.pdf>

[aufgerufen am 06.01.2012]

FREISTAAT SACHSEN, Staatsministerium für Soziales: Richtlinie des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales zur Förderung der sozialen Arbeit (FöRL Soziale Arbeit) vom 21.12.2005.

http://www.wir-fuer-sachsen.de/sms-wfs/doc/FRL_Endfassg.pdf

[aufgerufen am 06.01.2012]

GAIR, Cynthia: A report from the Good Ship SROI, , The Roberts Enterprise Development Fund, San Francisco 2005.

GALUSKE, Michael: Methoden der Sozialen Arbeit – Eine Einführung, 9. ergänzte Auflage, Beltz Juventa Verlag, Weinheim 2001.

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: NCB 3.0 - National Competence Baseline der PM-Zert Zertifizierungsstelle der GPM e.V., Nürnberg 2009.

HAYDN, Thomas/ **JULIE**, Tilke: White Paper, Best-Practices-Methoden für das Project Management Office (PMO) - Reihe 3 von 4, September 2007.

http://130.119.248.142/Files/WhitePapers/best_practices_pmo_wp_de.pdf

[aufgerufen am 06.01.2012]

IDE Institut für ökonomisches ökologisches und soziales Denken: Sozialwirtschaft-Kompass, Graz 2003.

<http://www.pspp.at/file/000746.pdf>

[aufgerufen am 06.01.2012]

KARGES, Rosemarie, / **LEHNER**, Ilse. M. Soziale Arbeit zwischen eigenem Anspruch und beruflicher Realität- Veränderung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsvollzüge. In: Dahme, Hans-Jürgen / Otto, Hans-Uwe / Trube, Achim / Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.): Soziale Arbeit für den aktivierenden Staat, Opladen 2003.

KOCH, Christian / **VON HOLT**, Thomas: Verein oder GmbH? – Zur Ansiedlung wirtschaftlicher Aktivitäten bei Verbänden. Nachrichtendienst des Deutschen Vereins – NDV Berlin 82. Jahrgang, 9/2002, Seite 315 – 325, in:

<http://www.socialnet.de/materialien/attach/25.pdf>

[aufgerufen am 06.01.2012].

KUSTER, Jürg / **HUBER**, Eugen / **LIPPMANN**, Robert / **SCHMID**, Alphons / **SCHNEIDER**, Emil / **WITSCHI**, Urs / **WÜST**, Roger: Handbuch Projektmanagement, 3. überarb. Auflage, Springer-Verlag, Berlin 2011.

LEHMANN, Mario/ **SPIEGEL**, Christoph: Analyse und Vergleich der Projektmanagement-Standards von OGC, pma sowie PMI: Working Paper Series University of Applied Sciences bfi Vienna:

Number 54 / 2009.

www.fh-vie.ac.at/content/download/.../WP54_Lehmann_2009.pdf

[aufgerufen am 06.01.2012]

MAYER, Hans-Norbert: Projekte in der Stadtentwicklung - Chancen und Risiken einer Projektorientierten Planung. In: GESTRING, Norbert / GLASAUER, Herbert / HANNEMANN, Christine / PETROWSKY, Werner / POHLAN, Jürgen (Hrsg.): Jahrbuch StadtRegion 2003, Leske und Budrich, Opladen 2003.

MÖLLER, Thor / DÖRRENBURG, Florian: Projektmanagement, Oldenbourg Verlag, München 2003.

MÜLLER-SCHÖLL, Albrecht: Das Konzept „Sozialmanagement“ in: SCHÖNIG, Wolfgang / BRUNNER, Ewald: Organisationen beraten – Impulse für Theorie und Praxis. Lambertus-Verlag, Freiburg 1993.

NÜß, Sandra / SPIECKERMANN, Holger: Neue Herausforderungen an die soziale Arbeit. Ergebnisse der Erhebung sozialräumlich orientierter Projekte und Maßnahmen in Köln-Kalk, SRM - Arbeitspapier 5, Köln 2002.

NÜß, Sandra / SCHUBERT, Herbert: Projektmanagement in der sozialen Arbeit, Forschungsprojekt „Sozialpädagogische Projekte und soziale Stadtteilentwicklung – Fachliche Standards und Wirkungen am Beispiel des Kölner Stadtteils Kalk“. Abschlussbericht. SRM - Arbeitspapier 15, Köln 2005.

OLFERT, Klaus: Kompakt-Training Projektmanagement, 7. überarb. Auflage, NWB Verlag, Herne 2010.

OSWALD, Hans: Was heißt qualitativ forschen?

In: FRIEDBERTSHÄUSER, Barbara / PRENGL, Annedore (Hrsg.), *Handbuch qualitativer Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*, 3. überarb. Auflage, Beltz Juventa Verlag, Weinheim 2010.

OTTNAD, Adrian / WAHL, Stefanie / MIEGEL, Meinhard: Zwischen Markt und Mildtätigkeit, Die Bedeutung der Freien Wohlfahrtspflege für Gesellschaft, Wirtschaft und Beschäftigung, 2. Auflage, Olzog Verlag, Bonn 2003.

PFEIFFER, Astrid: Vom Pyramidenbau zum Manhattan Project, in: PM Aktuell Heft 1 / 2004, GPM Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (Hrsg.), TÜV Media GmbH, Köln 2004.

PMI Project Management Institute (2008a):

<http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-PMI.aspx>
[aufgerufen am 06.01.2012].

PMI Project Management Institute (Hrsg.): A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide, 3. Ausgabe, Project Management Institute, Inc., Newtown Square 2004.

PricewaterhouseCooper (PwC) Deutsche Revision [Hrsg.]: Kommunalstudie 2002. Deutsche Städte auf dem Weg zum modernen Dienstleister. Frankfurt am Main 2002.

RKW Sachsen / GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.): Projektmanagement – Fachmann, 8. überarb. Auflage, RKW-Verlag, Eschborn 2004.

RÖßLER, Steffen / MÄHLISCH, Brigitte / VOIGTMANN, Lutz / FRIEDRICH, Sascha / STEINER, Bianca: Projektmanagement für Newcomer, 2. überarb. Auflage, RKW-Verlag, Dresden 2008.

SCHAARSCHUCH, Andreas: Kunden, Kontakte, Karrieren. in: LINDENBERG, Michael (Hrsg.): Von der Sorge zur Härte – Kritische Beiträge zur Ökonomisierung Sozialer Arbeit, USP Publishing Kleine Verlag, Grünwald bei München 2000.

SCHELLBERG, Klaus: Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen, 2. überarb. Auflage, ZIEL-Verlag, Augsburg 2007.

SCHELLBERG, Klaus: Auf der Suche nach einer gemeinsamen Währung: Der SROI als Konzept der Wertschöpfungsmessung von Sozialunternehmen, in: WENDT, Wolf Rainer (Hrsg.): Sozialwirtschaftliche Leistungen, ZIEL-Verlag, Augsburg 2011.

SCHELLE, Heinz: Projekte und Projektmanagement, in: Projektmanagement-Fachmann, GPM Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (Hrsg.), 8. überarb. Auflage, RKW-Verlag, Eschborn 2004.

SCHIERSMANN, Christiane / THIEL, Heinz-Ulrich: Projektmanagement als organisationales Lernen: Ein Studien- und Lehrbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich, Leske + Buderich Verlag, Opladen 2000.

SEBALDT, Martin / STRAßNER, Alexander: Verbände in der Bundesrepublik Deutschland – Eine Einführung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004.

SHELL: 16. SHELL Jugendstudie – Eine pragmatische Generation behauptet sich, 2010.
http://www.shell.de/home/content/deu/aboutshell/our_commitment/shell_youth_study/2010/
[aufgerufen am 06.01.2012]

STADLER, Robert: Projekt-Management von der Stange, in: Computerwoche Heftarchiv, Ausgabe 34 / 2006.
<http://www.computerwoche.de/heftarchiv/2006/34/1215692/>
[aufgerufen am 06.01.2012]

STEINERT, Erika / THIELE, Gisela: Sozialarbeitsforschung für Studium und Praxis - Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden, Peter Lang Verlag, Frankfurt 2008.

WENDT, Wolf Rainer: Sozialwirtschaftslehre - Grundlagen und Perspektiven, Nomos Verlag, Baden-Baden 2002.

WENDT, Wolf Rainer: Sozialwissenschaft – eine Systematik, Nomos Verlag, Baden-Baden 2003.

WÖHE, Günther / DÖRING, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. überarb. Auflage, Vahlen Verlag, München 2010.

WÖHRLE, Armin: Grundlagen des Managements in der Sozialwissenschaft, Nomos Verlag, Baden-Baden 2003.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Projektarten	13
Abbildung 2:	Kernbereiche der PM-Kompetenz	17
Abbildung 3:	Das allgemeine Wasserfall-Modell.....	21
Abbildung 4:	Überblick wichtiger PM-Elemente im Projektablauf	22
Abbildung 5:	Beispiel für die Bewertung der Stakeholder	25
Abbildung 6:	Stakeholder-Strategien	25
Abbildung 7:	Übersicht einiger Phasenmodelle	26
Abbildung 8:	phasenorientierter Projektstrukturplan (IT-Projekt)	27
Abbildung 9:	Magisches Dreieck.....	31
Abbildung 10:	Fortschrittsgrad-Messtechniken im Überblick	32
Abbildung 11:	Sozialwirtschaftliche Unternehmen und ihr Umfeld	36
Abbildung 12:	Sozialwirtschaft - Kompass.....	38
Abbildung 13:	Wirkungsdarstellung	59
Abbildung 14:	Sozialwirtschaftliches Leistungsdreieck	60
Abbildung 15:	Das SROI-Modell	61
Abbildung 16:	Analyseebenen des xit-SROI-Modells.....	62
Abbildung 17:	Organigramm der KINDERVEREINIGUNG® Chemnitz e.V.	68
Abbildung 18:	Verein mit ehrenamtlichem Vorstand und angestellter Geschäftsführung	69
Abbildung 19:	Das Eisenacher Modell.....	70
Abbildung 20:	Matrix – Projektorganisation	89
Abbildung 21:	Phasenmodelle (eigene Darstellung)	98

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Wirtschafts- und Sozialunternehmen im Vergleich	11
Tabelle 2:	PM – technische Elemente	18
Tabelle 3:	Elemente PM-Verhaltenskompetenz	19
Tabelle 4:	PM-Kontextkompetenz-Elemente	20
Tabelle 5:	Sektor „Soziales Leben und Gesundheit“	42
Tabelle 6:	Tätigkeitsbereiche der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland	46

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Dresden, den 24. Februar 2012